

**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**REDISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DE TRADE MARKETING  
ANALÍTICO APLICADO A UN RETAILER MAYORISTA**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**RODRIGO ALONSO DÍAZ MUÑOZ**

**PROFESOR GUÍA:  
RENÉ ESQUIVEL CABRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN  
OMAR CERDA INOSTROZA  
JUANITA GANA QUIROZ**

**SANTIAGO DE CHILE  
ABRIL 2009**

**RESUMEN DE LA MEMORIA  
PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL  
POR: RODRIGO DÍAZ MUÑOZ  
FECHA: 13/04/09  
PROF. GUIA: RENÉ ESQUIVEL**

**MODELO DE GESTIÓN DE TRADE MARKETING ANALÍTICO APLICADO A  
UN RETAILER MAYORISTA**

El presente trabajo tiene como principal objetivo desarrollar en profundidad el concepto de trade marketing en la industria del retail, conocer sus beneficios, y las claves para su exitosa implementación. Para de este modo crear un marco conceptual que permita hacer recomendaciones para el caso analizado en particular.

El trabajo realizado se enmarca en la gestión de proveedores que realiza una empresa consultora para un supermercado mayorista. Ésta es una empresa dedicada a la inteligencia de negocios, y en el caso a analizar utiliza la información transaccional de las ventas de su cliente, para elaborar estrategias de trade marketing para los proveedores del retailer. Así el objetivo principal del trabajo de memoria es generar un modelo de gestión de trade marketing que permita articular la relación de un retailer mayorista y sus proveedores, incorporando la visión de ambas partes en la elaboración del marketing mix. Para llevar a cabo lo anterior se modelan los procesos que definen la situación actual, identificándose dos procesos principales: la generación de reportes y la elaboración de promociones. En este contexto se identifican problemas fundamentalmente en el proceso de elaboración de

- Definir los procesos que participan en el modelo actual.
- Definir indicadores de gestión y herramientas para generar dichos indicadores.
- Identificar dificultades en el proceso actual y proponer procesos alternativos.
- Definir estructura del proceso y los roles de las entidades responsables de cada sub proceso.

Estos objetivos desencadenan una serie de actividades, las que se consideran:

- Revisión bibliográfica de conceptos relevantes
- Interiorización en el proceso actual de la gestión de proveedores: donde se contempla conocer los procesos involucrados al interior de la empresa, los responsables de las tareas y mecanismos de control. Para luego conocer la forma en que la empresa se relaciona con el retailer y sus proveedores.
- Todo lo anterior será realizado con visión crítica, para identificar trabas, holguras y proponer formas de mejorar la gestión actual de los procesos involucrados.

Para esto se contempla aplicar la metodología general del rediseño de procesos, comenzando por la definición del proyecto, para luego realizar un análisis de la situación actual, con esto se podrá idear un rediseño que solucione las principales trabas detectadas, para finalmente tener una aproximación a los beneficios asociados al aumento en la eficiencia del proceso general y cómo estos se materializan en beneficios económicos.

## INDICE

<b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
1.1 Antecedentes Generales	4
1.2 Descripción del proyecto y justificación	5
1.3 Objetivos	7
1.3.1 Objetivo General	7
1.3.2 Objetivos Específicos	7
1.4 Metodología	8
1.5 Alcances	9
1.6 Resultados Esperados	11
<b>CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO 3: MODELO TEÓRICO DE TRADE MARKETING</b>	<b>14</b>
3.1 Origen	14
3.2 Concepto	21
3.3 Función	22
3.3.1 Objetivos	22
3.3.1.1 Principales	22
3.3.1.1 Secundarios	23
3.3.2 Funciones	23
3.3.2.1 ECR	23
3.3.2.1 La gestión por categorías	25
3.4 Departamento de Trade Marketing	27
3.5 Puntos clave	29
3.5.1 Factores clave para la negociación	29
3.5.2 Implantación del Trade Marketing	31
3.6 Proceso de implantación del Trade Marketing	32
3.6.1 Su Posición en la Empresa	32
3.6.1.1 Dependencia de Marketing	33
3.6.1.2 Dependencia de Ventas	33
3.7 Pros y Contras del Trade Marketing	35
3.7.1 Ventajas del trade marketing	35
3.7.2 Desventajas del trade marketing	35
3.7.3 Perspectivas Futuras	35
3.8 Cómo resguardar la relación Proveedor-Distribuidor	36
<b>CAPÍTULO 4: DESCRIPCIÓN DE SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>38</b>
4.1.- Consideraciones Iniciales	38
4.2.- Gestión de Proveedores	38
4.2.1 Procesos principales	39
4.2.1.1 Monitoreo y evaluación de desempeño	39
4.2.1.2 Diseño de Promociones	41
4.2.1.2 Diseño de Promociones	41

4.2.2- Descripción de los Procesos Relevantes _____	44
<b>CAPÍTULO 5: DEFINICIÓN DEL PROYECTO _____</b>	<b>52</b>
5.1 Objetivo del Rediseño _____	52
5.1.1 Efectividad de las actividades promocionales _____	52
5.1.2 Tiempos de diseño e implementación de promociones. _____	54
5.1 Foco del Rediseño _____	55
<b>CAPÍTULO 6: VALIDACIÓN MODELO ACTUAL _____</b>	<b>57</b>
6.1 Validar y Medir _____	57
6.1.1 Tiempos Monitoreo y Evaluación _____	57
6.1.2 Tiempos Diseño Promociones: se presenta en la tabla 5: _____	59
<b>CAPÍTULO 7: RECOMENDACIONES _____</b>	<b>61</b>
7.1 Proveedores y distribuidores _____	61
7.1.1 Estratégicas _____	61
7.1.2 Estructurales _____	62
7.1.3 Funcionales _____	63
<b>CAPÍTULO 8: REDISEÑO DE PROCESOS ACTUALES _____</b>	<b>65</b>
8.1 Diagnóstico _____	65
8.1.1 Presentación de propuestas _____	65
8.1.2 Elaboración actividad promocional _____	65
8.1.3 Comunicación Interna _____	66
8.1.4 Coordinación con retailer _____	66
8.2 Rediseño _____	67
8.2.1 Primer Rediseño _____	67
8.2.2 Segundo Rediseño _____	72
8.2.3 Tercer Rediseño _____	79
8.2.4 Cuarto Rediseño _____	80
<b>CAPÍTULO 9: EVALUAR EFECTOS DEL REDISEÑO _____</b>	<b>83</b>
9.1 Definición indicadores rediseño _____	83
<b>CAPÍTULO 10: GESTIÓN DEL RETAILER _____</b>	<b>85</b>
<b>CAPÍTULO 10: GESTIÓN DEL RETAILER _____</b>	<b>85</b>
10.1 Estructura Comercial Actual _____	85
10.2 Dificultades Detectadas _____	86
10.3 Propuesta de Estructuración Comercial _____	87
<b>CAPÍTULO 11: ANÁLISIS DE RESULTADOS _____</b>	<b>88</b>
11.1 Proveedores _____	88
11.2 Retailer _____	89
11.3 PentaRetail _____	89
<b>CAPÍTULO 12: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES _____</b>	<b>91</b>
<b>CAPÍTULO 13: BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA _____</b>	<b>94</b>

<b>CAPÍTULO 14: ANEXOS</b>	<b>96</b>
14.1 Anexo 1: Resumen Rediseño de procesos	96

## CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes Generales

Durante los últimos años la industria del *retail* ha experimentado un crecimiento continuo y sostenido, siendo los supermercados el formato principal, reuniendo un 26% de las ventas de esta industria <sup>[12]</sup>. El mercado se encuentra cada vez más saturado y competitivo por lo que resulta necesario que los *retailers* busquen elementos diferenciadores de sus competidores que permitan entregar alternativas atractivas para los clientes y que les retornen valor. Para enfrentar la competitividad existen muchas alternativas, las que implican en su mayoría actuar colaborativamente con los proveedores. Es aquí donde surge el concepto de *trade marketing*, que permite articular las distintas tácticas del *marketing mix*, dentro de las que se encuentran las promociones. Siendo ésta una de las variables comerciales de mayor alcance y potencial competitivo en multitud de sectores económicos, erigiéndose como un elemento fundamental de las estrategias de comunicación de numerosas empresas. <sup>[17]</sup>

Por otro lado, hoy en día se está haciendo cada vez más relevante para el quehacer de las empresas, abordar temas relativos a la gestión de los procesos que realizan, así como también el tener una visión crítica hacia el modo en que hacen las cosas. Por esta razón, conceptos como la reingeniería en los procesos de negocio están tomando mucha importancia, ya que le proveen a las compañías la oportunidad de incrementar su productividad a través de la implementación de nuevos procesos, reestructurando su organización interna, o incluso reemplazando funciones que no agregan valor al proceso productivo.

Así el proyecto sobre el que versa el presente informe busca de alguna manera englobar y abarcar ambas tendencias de la industria nacional; en particular, éste se realizará en la empresa Penta Analytics, que desarrolla tareas de inteligencia de negocios para sus clientes. En particular la idea del proyecto es enfocarse en el proceso mediante el cual PentaRetail (unidad de negocios dentro de Penta Analytics) evalúa el desempeño y propone tácticas de marketing para los proveedores de un retailer mayorista. Penta Analytics es una empresa relativamente joven (5 años de funcionamiento) siendo la cadena mayorista antes mencionada, uno de sus principales clientes. El proceso sobre el cual tratará la memoria se enmarca en el apoyo a las decisiones de trade marketing para los proveedores de dicha cadena mayorista, y la evaluación del desempeño de los mismos. Al ser una empresa nueva, no existen trabajos previos respecto a la articulación de los procesos involucrados en la gestión de proveedores, y el equipo de trabajo se ha ido formando en la medida que el proceso se ha complejizado, y en este sentido no se han desarrollado proyectos profundos tendientes a realizar una revisión de los procesos involucrados en las etapas de la gestión de proveedores. Lo anterior abre posibilidades al presente proyecto para definir claramente las etapas involucradas, así como los responsables de cada una de ellas y los mecanismos necesarios para evaluar el desempeño de las mismas. Así el aporte del trabajo de memoria será realizar un análisis exhaustivo del concepto de trade marketing, identificando beneficios asociados y los

factores clave para su efectiva implementación y posteriormente realizar una evaluación de los procesos involucrados en la gestión de proveedores, siendo capaz de proponer mejoras y establecer una estructura que articule las tareas involucradas; todo lo anterior con el claro objetivo de lograr apoyar la generación de valor para todos los actores de la cadena: desde los proveedores, pasando por el retailer, hasta el consumidor final, todo a través del mejoramiento en la gestión de Penta Analytics.

## **1.2 Descripción del proyecto y justificación**

El proyecto que se pretende realizar tiene como principal motivación apoyar la generación de valor para todos los actores involucrados en la cadena de retail. Para lo cual se realiza un barrido conceptual del trade marketing, identificando los puntos clave para su exitosa implantación, lo que permitirá realizar recomendaciones para los actores involucrados, y en particular se desarrolla una propuesta de mejoramiento en la gestión y articulación del proceso de gestión de proveedores, para lo cual se consideran dos focos importantes del problema:

En primer lugar se encuentra la relación de la cadena mayorista con los proveedores. Aquí es donde Penta Analytics realiza un apoyo muy fuerte basado en la aplicación de Inteligencia de Negocios y Data Mining para agregar valor a la oferta que se realiza al cliente final. Para esto se utilizan herramientas y aplicaciones web, además de reportes periódicos tanto para los proveedores como para el retailer, donde se da cuenta del desempeño alcanzado en los últimos meses y la evolución de éste en función del tiempo, éste análisis permite identificar focos para futuras actividades promocionales. Sin embargo faltan indicadores que permitan medir y controlar la gestión de Penta Analytics en cuanto a los procesos internos que se desarrollan y plazos involucrados. Lo anterior se relaciona con estandarización de ciertas actividades y criterios utilizados para tomar determinadas decisiones; por otra parte hace falta un marco metodológico formal que permita una fluida articulación del proceso para satisfacer a los clientes de Penta Analytics, donde debieran incluirse los objetivos del proceso en general, subprocesos asociados, responsables, plazos asociados e indicadores de gestión, de manera de poder hacer un seguimiento del proceso general y las sub-tareas asociadas; lo anterior permitirá identificar holguras de tiempo y actividades redundantes, cuya identificación y solución permitirá mejorar la calidad del servicio ofrecido por la empresa a sus clientes.

La empresa PentaRetail trabaja con un retailer mayorista para diseñar estrategias de trade marketing que les permiten a ellos y a sus proveedores vender sus productos de mejor manera a sus respectivos clientes, de manera de aumentar sus márgenes, ya sea por categoría o por producto. En este contexto, PentaRetail está interesada en realizar una revisión y mejoramiento del proceso que actualmente se lleva a cabo con uno de sus principales clientes; además, la empresa está interesada en crear un marco metodológico respecto de los procesos involucrados en el trabajo que realizan y las sub-tareas asociadas a éste. De este modo se pretende contar con un modelo estándar que le permita desempeñarse de manera satisfactoria con un cliente cualquiera.

En segundo lugar se encuentra la relación entre Penta Analytics y el supermercado mayorista. Es quizás aquí donde se identifican las mayores debilidades, puesto que actualmente las actividades promocionales nacen fundamentalmente de las propuestas de Penta Analytics y el feed back que recibe ésta por parte de los proveedores, es decir, hace falta la integración del supermercado mayorista en la generación de un mix más atractivo para el cliente final. Actualmente no se está aprovechando el conocimiento del negocio y la fuerte relación que tiene el supermercado con los clientes finales, lo que sin lugar a dudas constituye un problema en la relación proveedor-cadena, y esto se traduce en pérdidas de oportunidades en la relación con el cliente final.

En este contexto Penta Analytics está interesada en incorporar la visión del retailer a las decisiones tácticas sobre la oferta de valor que se hace al cliente. Sin embargo, la situación actual muestra un supermercado con bajo poder de decisión en cuanto a las actividades que se implementan en la sala. Por esta razón el trabajo que se pretende realizar es más cualitativo y está orientado al apoyo en la reestructuración del área comercial del retailer mayorista, de manera de alinear sus objetivos con los manejados en la gestión de proveedores.

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivo General

- ❖ Mejorar la eficiencia en la gestión de proveedores de una empresa de retail, a través del rediseño de procesos, de manera de fortalecer la relación de trade marketing.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- ❖ Incorporar el concepto de trade marketing en su total dimensión, considerando todas las funciones y las variables tácticas que el concepto considera, para así realizar recomendaciones a la empresa y complementar la gestión de proveedores.
- ❖ Analizar estructura del área comercial del supermercado mayorista, y proponer mejoras que sean coherentes con los objetivos del trade marketing para fortalecer la oferta al cliente, alineando las visiones de los actores involucrados en el proceso.
- ❖ Identificar dificultades en el proceso actual, proponiendo alternativas de rediseño ante dichas trabas, para mejorar la eficiencia de los subprocesos.
- ❖ Crear indicadores que permitan a futuro evaluar el impacto del rediseño propuesto, en términos de los recursos utilizados y los plazos involucrados, y que a su vez permitan analizar cómo estos se traducen en beneficios económicos para los actores involucrados.

## 1.4 Metodología

- Revisión bibliográfica de los conceptos mencionados anteriormente: marketing en la industria del retail a nivel conceptual, trade marketing y la relación entre proveedores y distribuidores, y rediseño de procesos.
- Desarrollo del término trade marketing, conformando así el marco conceptual que dará sentido al trabajo, identificando factores clave de éxito, funcionalidades, beneficios asociados y estrategias de implantación.
- Interiorización en el proceso actual de gestión con el supermercado mayorista: donde se contempla realizar un levantamiento de los procesos involucrados en la gestión de proveedores al interior de PentaRetail, lo cual se llevará a cabo a través de entrevistas y reuniones con el personal de la empresa. De este modo se podrán definir y validar los responsables de las tareas y mecanismos de control de gestión.
- Luego se busca conocer la forma en que la empresa se relaciona con el retailer, analizando las instancias de reunión existentes y los objetivos de éstas. Para llevar a cabo esta etapa se participará de las reuniones y sesiones de trabajo con personal del retailer, de manera de entender la lógica que rige las tareas que se llevan a cabo en forma conjunta.
- Todo lo anterior debe ser realizado con una visión crítica, que permita identificar trabas, holguras y a su vez, proponer formas de mejorar la gestión actual de los procesos involucrados. Para esto se contempla aplicar la metodología del rediseño de procesos, que contempla 4 etapas:

- 1) Definición del proyecto: se concretarán los objetivos y focos del rediseño.
- 2) Análisis de la situación actual: se pretende realizar un levantamiento y posterior validación de la situación actual.
- 3) Rediseño: se establecerá concretamente la dirección del cambio y cómo se materializa ésta.
- 4) Propuesta del modelo y evaluación de los beneficios asociados: se hará una estimación de los beneficios en términos del aumento de eficiencia de los procesos y el impacto económico de esto. Finalmente se analizará la factibilidad de implementarlo.

- Esto permitirá abordar el primer gran problema que motiva el presente trabajo, relativo al mejoramiento en el proceso que realiza Penta Analytics en la gestión de proveedores.
- Con respecto al segundo problema éste será abordado comenzando con la interiorización en la estructura organizacional del área comercial del supermercado mayorista (siempre desde el punto de vista de Penta Analytics).
- Luego se analizarán los nuevos focos de trabajo de dicha área, los que debieran estar orientados a la concreción de un marketing mix más completo para el cliente final, y proponer una nueva estructura comercial que permita alcanzar dichos objetivos, de manera de hacer más coherente la oferta al cliente, alineando las visiones de los actores involucrados en el proceso.

## 1.5 Alcances

Es importante reconocer algunos alcances del proyecto en cuanto a las etapas definidas para llevarlo a cabo y la factibilidad de su implementación,

- El proyecto actual considera una profundización en el concepto de trade marketing analizando los factores clave de éxito y las funcionalidades de distribuidores y proveedores, para poder realizar propuestas genéricas en cuanto a las dimensiones que deben ser desarrolladas en uno y/o en otro para implementar exitosamente la función de trade marketing.
- El proyecto actual contempla la interiorización en los procesos que se realizan en el contexto de la gestión de proveedores de un retailer mayorista, para identificar dificultades, definir indicadores de gestión y ser capaz de definir un modelo que contenga: los objetivos generales y específicos, del proceso, la estructura del mismo y las tareas involucradas, además de la proposición de mecanismos de control de dicho modelo.
- Por otro lado se analizarán propuestas que rijan la relación entre proveedores y distribuidores, a través de la función del trade marketing; sin embargo, no está dentro de los objetivos del presente trabajo, la implementación de dichas recomendaciones. Pero se buscará sentar un precedente respecto a las reglas y conflictos de interés en torno a dicha relación y las posibles estrategias para lidiar con dichas diferencias.
- De acuerdo a la metodología estándar del rediseño de procesos se considera la etapa del desarrollo e implementación de softwares, lo cual está fuera de los objetivos de esta memoria.
- El presente trabajo se enfoca en aumentar la eficiencia en la gestión de proveedores, asociado al diseño e implementación de promociones. Sin embargo, no se considerará como foco de estudio la eficacia de las mismas, puesto que los intereses de Penta/Analytics tienen otro norte. Además ya se han realizado trabajos en la misma empresa respecto a la eficacia de las promociones en relación al cliente objetivo (Mena, S. 2008, memoria Ingeniería Civil Industrial, Universidad de Chile y Muñoz, J. 2008, memoria Ingeniería Civil Industrial, Universidad de Chile).
- En términos de la entrega del presente trabajo, no se considera la evaluación empírica de los resultados obtenidos producto de los rediseños propuestos, en cambio se realiza una estimación de cuáles serían los potenciales beneficios asociados a su implementación.
- En función de lo anterior, es necesario aclarar que, si bien se desea proponer un modelo que perfeccione la forma en que se articula la relación de la empresa con su cliente, no se realizará una medición empírica de los beneficios que el presente trabajo traería para Penta Analytics; sin embargo, se hará una estimación de las ventajas que traería el aumento de eficiencia en la gestión interna, basado fundamentalmente en la disminución de los plazos asociados a los subprocesos involucrados.

- De la misma forma se darán los lineamientos generales para una estimación de los beneficios económicos que el rediseño traería tanto para los proveedores como para el retailer. Lo anterior quedará disponible para trabajos futuros.
- En relación al problema referente a la relación del supermercado mayorista con la elaboración de un marketing mix atractivo para el cliente, hay que señalar que la función del retailer hasta el momento es acotada en ese sentido, razón por la cual esta memoria sólo pretende ser una primera aproximación acerca de la estructura general que debiera tener el área comercial del supermercado, para alinear sus objetivos con los de los demás actores involucrados, y cómo esto puede ser llevado a cabo.
- En función de lo anterior, no se medirán los resultados del rediseño y/o de las propuestas respecto a la función que el retailer debe cumplir, dado que la implementación de esto implica un trabajo de mediano-largo plazo.
- En términos generales, se ha hablado de la proposición de indicadores de gestión para el proceso que actualmente se desarrolla con los proveedores. Sin embargo, no se pretende implementar un balanced scorecard, quedando esto fuera de los objetivos de la memoria, por cuanto escapa a las necesidades actuales de Penta Analytics; además, la gestión de proveedores es un proceso más bien táctico dentro de las funciones de la empresa, razón por la que el impacto del rediseño en este proceso se encuentra supeditado a la relación que se tiene con uno de los clientes de la empresa y se enmarca en las reglas que rigen dicha relación.

## 1.6 Resultados Esperados

- El proyecto actual contempla como resultados esperados la definición de un modelo de trade marketing que contenga las reglas que rigen la relación entre los proveedores y distribuidores y los factores clave para su exitosa implementación. Además se describirán las funcionalidades y los beneficios asociados.
- Por otra parte, en función de lo anterior se espera elaborar propuestas tanto para proveedores y distribuidores como para Penta/Analytics, tomando en cuenta las definiciones antes descritas.
- A su vez, al abordar el proceso de gestión de proveedores, se espera definir un modelo para los proveedores de un retailer mayorista. Dicho modelo considera como entregables:
  - Definición de los objetivos del proceso general y el modelo actual, identificando dificultades y trabas en las sub tareas asociadas.
  - Redefinición de los sub procesos y tareas involucradas, y los objetivos específicos de dichas tareas, utilizando la metodología del rediseño de procesos.
  - Establecer la lógica bajo la cual se articularán los sub procesos para el cumplimiento del objetivo general del proceso en estudio.
  - Definición de los actores involucrados en los procesos internos de la empresa y las responsabilidades que le competen a cada uno.
  - Definición de mecanismos que permitan medir y evaluar los efectos y beneficios asociados al rediseño propuesto<sup>1</sup>
- En relación al problema que se intenta resolver en cuanto a la participación del supermercado mayorista en la confección del marketing mix, se consideran como entregables esperados:
  - Definición de la estructura actual del área comercial del supermercado mayorista: principales actores y funciones respectivas.
  - Diagnóstico de la situación actual, e identificación de principales deficiencias.
  - Proposición de una estructura que permita articular de modo más coherente tanto a los proveedores como al supermercado, y análisis del impacto que esto acarrea en el área comercial de este último, proponiendo modificaciones en la estructura actual.
  - En función de lo anterior se prevé la imposibilidad de un estudio empírico de los beneficios que la reestructuración ocasionaría, tanto para el supermercado, para la cadena en forma global, como para los consumidores finales.

---

<sup>1</sup> La evaluación no se llevará a cabo empíricamente.

## **CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL**

El proyecto guarda relación con temas relativos al marketing en la industria del retail y al rediseño de procesos en forma general. En este sentido la recopilación bibliográfica se ha orientado hacia la interiorización en los temas involucrados en el proceso en estudio. Siendo especialmente abordado el tema del rediseño de procesos, que viene a dar una forma de abordar los procesos internos de la empresa con una visión crítica poniendo énfasis en la identificación y eliminación de holguras de recursos, además de poner especial atención en la generación de valor de cada una de las etapas que actualmente se realizan. (Para mayor información consultar anexo 1)

Por otra parte se considera de suma importancia conocer la forma en que se articulan las estrategias de marketing en la industria del retail, siendo de vital importancia entender las tendencias actuales en la industria, los actores involucrados en la cadena de valor, cuáles son los roles que cada uno desempeña, y cómo se puede agregar valor al cliente final. Dentro del mismo contexto juega un papel fundamental conocer el concepto de trade marketing, entendiendo el origen y las implicancias que ha tenido este concepto en la relación que existe actualmente entre los proveedores y los distribuidores.

### TRADE MARKETING <sup>[4]</sup>

En la actualidad se está produciendo un fuerte proceso de integración empresarial en el sector de la distribución, que hace que los principales grupos de distribución comercial incrementen año tras año su cuota de mercado a través, fundamentalmente, de la introducción en otros formatos comerciales y a través de la compra de otras empresas. En esta situación las empresas fabricantes deben desarrollar estrategias encaminadas a cooperar con los distribuidores en vez de competir. Se deben desarrollar alianzas estratégicas entre fabricantes y distribuidores con la finalidad de estrechar las relaciones entre ambos. Para ello, los fabricantes deberán prestar cada vez más atención a las necesidades de los distribuidores y atender a cada uno de manera diferente. Es decir, deben aplicar marketing a los distribuidores.

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 del negocio, beneficiándose de la rotación y el poder de fidelización de las marcas del 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 co-marketing, enfoques de trabajo común (procesos, tecnologías, sistemas de información integrados, etc.) y compromisos de actuación (plazos, costos y pagos, calidad).

El Trade marketing en consecuencia, es tanto una unidad organizativa como una filosofía o forma de trabajo que cumple con la misión, desde 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.

Por tanto, se busca una situación de cooperación, que se da cuando están en armonía los objetivos y estrategias de los fabricantes y distribuidores simultáneamente. Se busca encontrar y mantener unas relaciones estables más estrechas y profundas a partir de la comprensión de los intereses de ambas partes. Esta estrategia se basa en un planteamiento a largo plazo. El objetivo es conseguir mejorar la posición competitiva de fabricantes y distribuidores a través del incremento de productividad de inventarios y de la realización más eficiente de las operaciones.

En este contexto hay 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 costos (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.)

Basándose en estas dos grandes áreas de trabajo se presentan a su vez dos niveles de interrelación:

- A nivel interno: prestar soporte a los *key account managers* (administradores clave) en la gestión de ventas con los clientes.
- A nivel externo: desarrollar las relaciones con la distribución.

Estos dos niveles de interrelación se concretan en el desarrollo de dos funciones de carácter amplio: por un lado permite diseñar planes operativos que faciliten el logro de los objetivos de la marca por canales y por clientes con los objetivos de incremento del negocio de la distribución. Y por otro, está la función asociada a identificar oportunidades de volumen y desarrollo de negocio, o ahorro de costos, en los principales clientes, englobando aquí nuevos modelos de trabajo conjunto, como la gestión por categorías y el ECR (Efficient Consumer Response).

## CAPÍTULO 3: MODELO TEÓRICO DE TRADE MARKETING

Para converger a un modelo ideal teórico de trade marketing es necesario entender el origen del concepto y su evolución histórica, las definiciones existentes de éste en la literatura, la función de trade marketing, factores claves de éxito, el proceso de implantación en las organizaciones, pros y contras de su implementación y finalmente algunas recomendaciones para la relación entre el proveedor y el distribuidor.

### **3.1 Origen**

Origen y evolución: las fuerzas del desarrollo <sup>[11]</sup>

En el desarrollo de la distribución comercial moderna, uno de los elementos clave de su evolución ha sido, y continúa siendo, la mejora de la eficiencia del canal de distribución, que afecta a ambos protagonistas del canal (fabricantes y distribuidores).

Fruto de esta necesidad continua de mejora, el trade marketing nació en Estados Unidos como un término acuñado por el fabricante Colgate-palmolive para expresar la integración de funciones de sus departamentos de marketing y ventas, con el objetivo de estrechar las relaciones entre fabricantes y distribuidores. Es, por tanto, un invento de origen anglosajón nacido en el seno de una familia “industrial”.

En el año 2000 la compañía continúa utilizando el trade marketing en los diferentes países en los que está presente, fiel a su visión de que el fabricante ha de ser entendido como un colaborador natural del distribuidor, por lo que deben establecerse unos vínculos que van más allá de las meras relaciones mercantiles, y ello puede conseguirse a través de nuevas formas de gestión como el trade marketing.

Santesmases, refleja este 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”* (Santesmases O., 1998, “Diccionario de Marketing”).

Para entender la evolución del trade marketing en toda su dimensión, se hace necesario conocer las etapas que se han sucedido en aquellos países en que este concepto ha tenido un mayor desarrollo en los últimos años, sólo de este modo podrá entenderse la fase en la que se encuentra el trade marketing en Chile y Latinoamérica, y cuáles son las proyecciones naturales de éste. En este contexto se identifican 3 grandes etapas:

#### ❖ Primera etapa: Trade marketing inicial

Podría ubicarse temporalmente a partir de los años 70's (con la apertura de los primeros hipermercados) e inicio de los 90's (cuando finaliza la época dorada de la distribución). En estos años el papel preponderante es desempeñado por el fabricante, que ejerce de líder del canal en las actividades de marketing. El distribuidor adopta en muchos casos una postura pasiva, centrándose en la actividad de compras y aceptando las acciones que el fabricante propone. Por ejemplo, hacia fines de los años 80's, varias empresas industriales multinacionales del sector de detergentes y alimentos son los

primeros en utilizar programas de gestión del espacio lineal, para aconsejar la ubicación óptima de los productos en la góndola.

❖ Segunda etapa: Trade marketing interactivo

Comprende el período desde inicio de los 90 hacia finales de la misma década. En estos años, fruto en parte del exceso de capacidad de superficie de venta instalada y de los cambios generados por un consumidor “más exigente”, se ha ido generando un cambio progresivo de mentalidad en la distribución, abandonando las estrategias de puro crecimiento (apertura de nuevas tiendas) a favor de estrategias de eficiencia del canal y de diferenciación competitiva.

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.

❖ Tercera etapa: Trade marketing estratégico

Esta etapa es la correspondiente al momento actual. En ella la iniciativa ya no depende tanto de los protagonistas individuales del sector de gran consumo, sino que se ha generado una masa crítica suficiente de acuerdos ECR como para poder suponer que el futuro de colaboración no se verá amenazado.

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.

Actualmente ha quedado constatado que las iniciativas de acuerdos en la mejora de la eficiencia del canal (áreas de logística e informática) ya funcionan, y generan pocas reticencias en la colaboración mutua en cuanto a sus ventajas (ahorros de costos y mejora de servicio aparecen claros) y a sus riesgos (el intercambio de información no supone una barrera).

En cambio hoy por hoy los acuerdos propios de la estrategia de diferenciación, que son los de generación o incremento de demanda (área de marketing), están menos avanzados, a la vez que el tipo de datos a compartir es mucho más “sensible” para el distribuidor, que en muchos casos se resiste a dar información de “sus clientes” al fabricante.

Esto es lo que ha cambiado en estos años. Los principales canales de distribución han incorporado variables clave, incorporaron pensamiento estratégico, planeamiento a largo plazo, conceptos y división de marketing.

Decidieron construir, a través de su nombre, una marca. Trabajar y posicionar esa marca, destacar y posicionarse de acuerdo a sus atributos o beneficios diferenciales y, por ende, atraer a un grupo de consumidores con un perfil determinado.

Hoy empieza a tener sentido que el fabricante decida buscar los puntos de contacto de su estrategia con su canal de distribución.

El proveedor 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.

Este es el revolucionario cambio de los canales, que decidieron la reacción de la industria a dar una respuesta concreta ante el nuevo escenario que planteaba la distribución.<sup>[14]</sup>

El desarrollo del trade marketing ha sido impulsado en los últimos años por la confluencia de varias fuerzas muy poderosas:

La tendencia hacia la concentración de la distribución moderna manifestada en el incremento constante en las cuotas de participación de los grandes grupos de distribución sobre el total de las ventas del sector de bienes de conveniencia.

La industria supermercadista mueve al año más de US\$ 9.500 millones en Chile<sup>[13]</sup>. El grueso de la torta se la llevan cuatro cadenas -Cencosud, D&S, Unimarc y Southern Cross-, que concentran el 92% de las ventas. El panorama indica, para los expertos, que la concentración sigue su curso puesto que Falabella, pese a tener el 5% de las ventas (con sus marcas Tottus y San Francisco), debiera tender a aumentar su participación de mercado por el respaldo que tiene la compañía, lo que le permitiría hacerse un mayor espacio en el negocio. Por otra parte la industria ha tenido algunos movimientos en el presente año, El último en ingresar al negocio fue el fondo de inversión Southern Cross, ligado a Norberto Morita y Raúl Sotomayor. El conglomerado reclutó al chileno Augusto Coello, ex gerente general de la filial de Falabella en Argentina, para liderar el equipo que se hará cargo de la cadena de supermercados que está formando en la zona sur del país, la cual tendrá poco más del 8% del mercado a nivel nacional, con ventas por casi US\$ 1.000 millones al año. (Conadecus, basado en publicación de El Mercurio, 03-11-2008).<sup>[13]</sup>

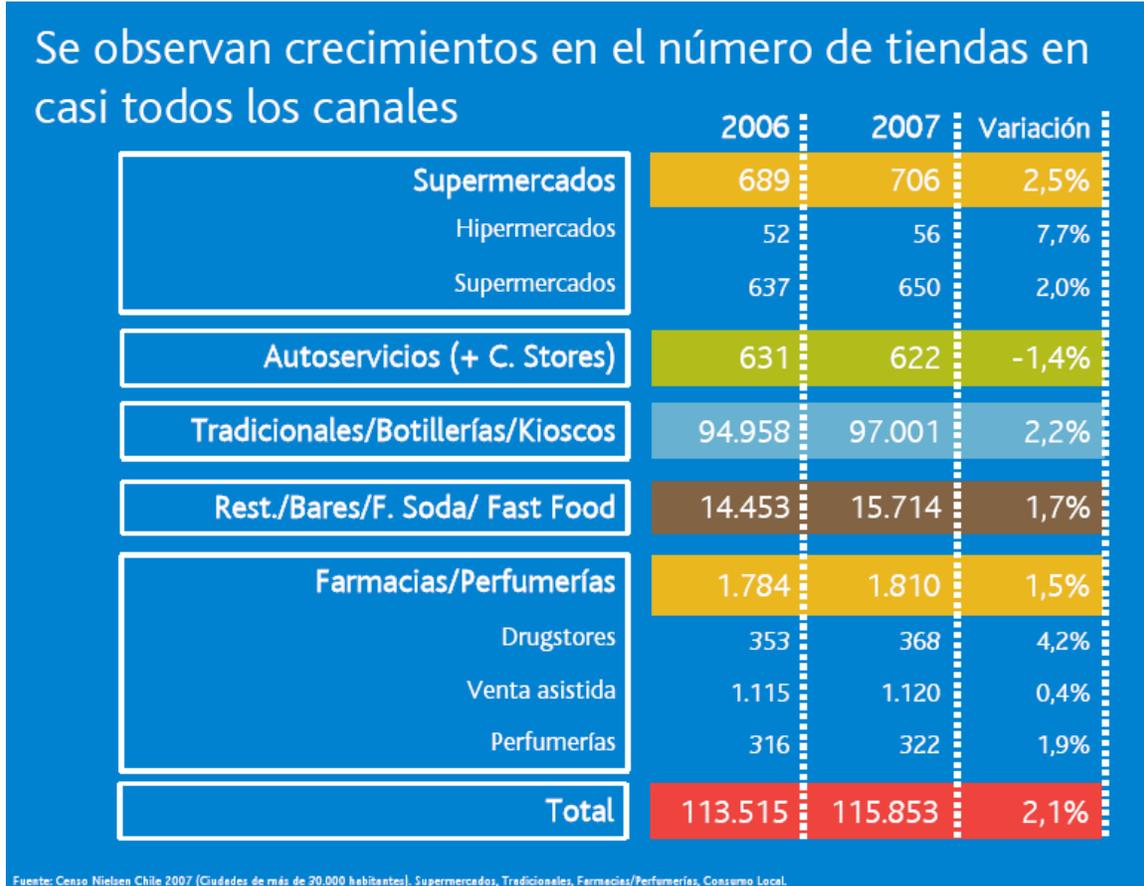
Se prevé que en noviembre el grupo consolide todas las cadenas (falta que cierre las adquisiciones de Bigger, Fullfresh y Keymarket), quedando como líder entre la Región del Biobío y de los Lagos. Para esto, deberá desembolsar poco más de US\$ 400 millones.

El objetivo del grupo es diferenciarse de sus competidores (Cencosud, D&S y SMU) a través de una estrategia de precios bajos, para lo cual está aprovechando el conocimiento que tienen de la zona las familias Bayelle y Repetto, creadores de las cadenas Bigger y Keymarket, que se quedarán como socios del grupo.

En ventas, Southern y Falabella se ubican tras D&S, que lidera el mercado con un 34%, y Cencosud, que tiene el 31% de las ventas. Los sigue SMU (que agrupará todas sus marcas bajo el paraguas de Unimarc), con un 18% del mercado. (Conadecus, basado en publicación de El Mercurio, 03-11-2008).<sup>[13]</sup>

Por otra parte la tendencia a la concentración del mercado detallista vendrá impulsada por la existencia de más y más grandes establecimientos.<sup>[12]</sup> (ver figura 1)

Figura 1: Número de tiendas por canales: análisis 2006-2007



(Fuente: Censo NielsenChile 2008)

La creciente concentración de los canales de distribución hace que su poder de negociación haya aumentado dramáticamente, con una proyección que irá en aumento. Esto es válido para cualquier sistema indirecto de distribución, aunque es en los mercados de consumo masivo en donde se ha manifestado con mayor definición. En este último sector, se estima que alrededor del 40% de los gastos en comunicación son absorbidos por el canal. Además de las concesiones que encuadran la relación proveedor-canal (volumen, espacios, entre otros), se debe considerar el flujo creciente de ofertas, promociones temáticas, eventos y otros. Que inundan los salones de venta.

Este crecimiento del poder de los canales está haciendo que los productores busquen equilibrar las concesiones directas de margen con acciones que agreguen valor sobre la marca o mejoren el vínculo con el cliente. Ante esta situación, la función básica de quien asume la posición de trade marketer es la de contribuir al mejoramiento de la performance comercial de la organización, desarrollando e implementando planes para los diferentes canales de distribución, que permitan alcanzar los objetivos de mercado, marca y volumen fijados para cada uno. Esta especie de definición elemental describe la función desde adentro de la empresa, pero cómo se la percibe en el otro extremo del sistema: el punto de venta. Si se acepta que un negocio es hoy un lugar no sólo de abastecimiento sino también de recreación, satisfacción y placer, la función del trade marketer debe incluir todo aquello que le permita hacer en el espacio disponible una

atractiva fiesta para los sentidos. Por eso es tan importante integrar la promoción, el merchandising, la reposición y demás actividades competitivas al trabajo del trade marketer en el punto de venta. <sup>[14]</sup>

La necesidad de dar una respuesta más eficiente al consumidor de los sectores de productos de gran consumo: Los fabricantes de productos de consumo masivo enfrentan un mercado cada vez más saturado y competido, en este ambiente una marca sólida y una estrategia de portafolio de productos, basadas en un profundo entendimiento del consumidor pueden hacer la diferencia. Este artículo refiere cómo los fabricantes pueden dirigir el análisis y la estrategia de su portafolio de productos, al integrar todos los datos disponibles -de actitud, comportamiento, geográficos y demográficos- para construir un solo esquema de segmentación del consumidor.

Todos los fabricantes y detallistas poseen una visión de su categoría, estructura de pasillo o del flujo de decisión del consumidor, lo que típicamente se conoce como análisis de la estructura de mercado o árboles de decisión del consumidor. Por ello, puede ser un reto conjuntar la información para realizar este tipo de investigación. La dificultad generalmente yace en la fase de ejecución, hacer que los análisis de la estructura de mercado funcionen en un mundo donde el consumidor cambia.

Tanto los fabricantes como los detallistas enfrentan distintos escenarios para maximizar el uso de los análisis de la estructura de mercado, no obstante que estos análisis pueden proporcionar información clave para sus retos estratégicos y tácticos. Los retos estratégicos, que por lo general se orientan hacia el consumidor objetivo, responden a las preguntas quién y dónde. Los retos tácticos son los factores que impulsan la compra y responden el cómo y el qué. Es importante entender estos retos y atenderlos en una forma integrada, sin tener como recurso piezas de información dispersas. Entendiendo todo su portafolio de productos

Con el surgimiento y demanda de nuevas iniciativas para la administración del consumidor, la necesidad de comprender mejor el comportamiento del consumidor se ha incrementado. Es importante determinar los tipos de decisiones a largo plazo que los consumidores toman en función de todo un portafolio de productos y de sus requerimientos de despensa. Para lograr esto es necesario obtener información longitudinal o a través de una serie de ocasiones de compra.

Adicionalmente, al considerar los objetivos del negocio del distribuidor, en función de su objetivo principal, que es el consumidor, se obtendrá un mejor entendimiento de la mezcla de producto, surtido, acomodo en góndola e impacto promocional. Algunos ejemplos son:

- Definir la importancia de los atributos de un producto y sustitución de atributos.
- Dirigir decisiones de surtido en anaquel significativas para el consumidor.
- Entender y desarrollar oportunidades de productos al aprovechar las brechas que hay en el mercado.
- Determinar el impacto de las promociones.

Al evaluar por separado el portafolio de las compras de un hogar del total de consumidores, es posible vislumbrar dentro de una categoría o segmento de producto, las preferencias en relación con atributos particulares del producto. Este proceso se basa en

el modelaje de las transacciones del hogar, que permite establecer y cuantificar la importancia de los atributos como son: marca, tamaño, forma, posición y detalles. Al evaluar los productos que ciertos hogares adquieren a lo largo del tiempo, se pueden establecer con claridad los aspectos importantes de la decisión de compra de una categoría de producto. Cuando esto se suma a la información de todos los hogares, se logra crear una estructura de decisión.

Otra tendencia actual muestra el declive relativo de las marcas del proveedor de productos envasados de alimentación respecto a las ventas totales de la distribución, debido al crecimiento de las marcas del distribuidor. <sup>[11]</sup> Tanto en multitiendas como en supermercados, las marcas propias han ido ganándose un espacio cada vez más relevante en las ventas de estas empresas.

En el mundo del comercio, hoy casi nadie se queda sin comprar, porque si el presupuesto no alcanza para adquirir un modelo exclusivo de vestuario o un alimento con valor agregado, bastará caminar unos metros más y encontrar sustitutos bastante parecidos, pero a un precio mucho más conveniente. Ese es el negocio de las marcas propias, que augura ganancias ascendentes para las empresas minoristas. El analista de la Consultora de Riesgo Humphreys, Andrés Silva, proyecta que para 2008 este negocio “va a crecer un poquito en cuanto a la venta total. Y están para quedarse, no veo en retirada el negocio de las marcas propias. Los clientes en ciertos productos claramente se han atrevido a comprarlos y ya no falló”.

La razón para este salto en las ventas de productos con marca propia es que en momentos de inflación ascendente, como el que se está experimentando ahora, los sectores medios y bajos están perdiendo considerablemente su poder adquisitivo y deben comprar lo mismo, con menos plata. En la opinión de Silva, allí es donde “las marcas propias pueden ser efectivas y pueden tener mayor penetración en épocas de desaceleración económica, de menor crecimiento, porque son más baratos y la gente va a tender a preferir esos productos cada vez más”.

En los supermercados, por ejemplo, se grafica muy bien el importante rol que están jugando las marcas propias. Según la consultora LatinPanel, en estas salas la participación de mercado de las marcas propias de alimentos y abarrotes subió de un 4,5% del 2006 a un 5,4% en 2007. Además, las ventas por volúmenes de dichos insumos con marca propia aumentaron en un 13% en supermercados, mientras que las de otras marcas cayeron en un 7%.

Sin duda que la escalada de precios del rubro alimentario ha influido en este fenómeno, pero también hay otros factores. Para Mariana Larraín, analista de retail de Bci, esta mayor penetración se relaciona con que en ese sector, “tienen menos diferenciaciones, entonces no les importa mucho entre sustituir un arroz por uno de marcas propias”.

En D&S conocen muy bien esta tendencia, pues el año pasado las ventas por marcas propias fueron equivalentes al 12% de la facturación total. Andrés Eyzaguirre, gerente de No Comestible de Líder, explica este fenómeno: “Dada la situación actual que está viviendo la economía nacional, con alzas de precios en una serie de ítems, principalmente en alimentos y energía, los supermercados han sido una muy buena alternativa para que

los consumidores puedan adquirir productos a precios accesibles y de calidad, y esta propuesta la satisfacen especialmente las marcas propias”.

Y es que lo cualitativo no ha sido un asunto menor. En efecto, Juan Vizcaya, subgerente general de LatinPanel, cuenta que cuando ellos comenzaron a monitorear el tema de las marcas propias en supermercados, en el año 2002, éstas tuvieron un boom, pero decayeron rápidamente, dicha caída “*probablemente se puede asociar a la percepción de calidad, porque las marcas propias eran incipientes y estaban en determinadas categorías donde la gente dijo bueno, parece que la calidad es muy baja y el también bajo precio no alcanzó a compensar esta merma en la calidad*”. Ahora, en cambio, “*marcas como Líder o Jumbo, se perciben de buena calidad y la gente las empieza a incorporar*”.<sup>[15]</sup>

La creación de funciones de marketing, merchandising y desarrollo del negocio en la estructura de la gran distribución, que permiten una relación más positiva con los fabricantes.

El departamento de compras del distribuidor deja de ser el único interlocutor y la relación de confrontación da paso a una relación de colaboración.

En la práctica se mantiene una relación dual:

- Confrontación en el momento de la negociación anual de las plantillas de condiciones comerciales.
- Colaboración en las iniciativas ECR (acuerdos de suministro, gestión de categorías, etc.)

El efecto de las fuerzas y tendencias descritas anteriormente ha sido la dinamización de las relaciones de colaboración a largo plazo entre fabricantes y distribuidores, que incluye la realización de planes de marketing conjuntos.

La concentración de la distribución en el sector de FCMP (*fast moving consumer products*, o productos de gran consumo), junto a la invasión por ésta del ámbito del fabricante mediante las marcas propias, y la menor eficacia de las campañas publicitarias a través de los grandes medios, han cambiado en muchos casos la relación de poder del fabricante con su canal de distribución a favor de un mayor liderazgo del distribuidor.

Del mismo modo, la exigencia del mercado de dar una respuesta más eficiente al consumidor, al que no sólo se busca fidelizar sino encantar, han generado un número creciente de actividades de trade marketing en forma de acuerdos ECR.

Este cambio de estrategia ha generado un cambio organizativo para adaptar las estructuras tanto de fabricantes (mayor peso del departamento de trade marketing) como de distribuidores (nuevos departamentos de marketing *merchandising*, *category management*, etc.). En este sentido, lo más importante es que el futuro, inexorablemente, deberá contemplar no una alternativa en el poder de los participantes, sino una capacidad de amalgamarse, fundirse y procurar un desarrollo y evolución basados en la colaboración.

El esfuerzo tendrá que ser de las dos partes, coordinando y administrando en común, en las áreas de:

- Evitar duplicidad y redundancias logísticas.
- Acelerar la respuesta en tiempo real, de la comunicación.
- Aprovechar la cantidad de información que cada una de las partes, puede aportar.
- Establecer planes de mercadotecnia, bajo la premisa “nuestros productos en sus tiendas”.<sup>[16]</sup>

### 3.2 Concepto

#### EL TRADE MARKETING

En la actualidad no existe acuerdo ni en el concepto ni en el contenido del trade marketing. Al término le sucede algo similar a lo que en sus inicios ocurrió con los vocablos “logística” y “merchandising”, es decir, se utiliza frecuentemente en el sector del gran consumo y, la mayoría de las veces, con significados diferentes para sus usuarios respectivos.

De cualquier modo se debe recurrir a la etimología del concepto para tener una primera aproximación al significado del trade marketing. El vocablo anglosajón “*trade*” equivale a “comercio”<sup>[19]</sup> o “actividad comercial”, no existiendo una traducción exacta en castellano. En el mundo empresarial anglosajón se utiliza el término “*trade discounts*” cuando se hace referencia a los “descuentos al canal de distribución”, así como “*trade association*” para designar a una “asociación de fabricantes y distribuidores”. Por lo tanto, desde el punto de vista etimológico, el trade marketing podría traducirse como “marketing comercial”, aunque desde la óptica de la realidad empresarial parece más oportuno llamarle “marketing del canal” o “marketing del distribuidor”.<sup>[11]</sup>

En relación al concepto, hay un sinnúmero de definiciones y aproximaciones, algunos en relación al trade marketing sostienen “*que sirve para optimizar la clásica actividad de marketing del proveedor en la búsqueda conjunta de un mayor y mejor intercambio con los distribuidores, a fin de lograr un beneficio suplementario*” (CHINARDET 1994)

*Otros lo ven dando mayor énfasis al papel del proveedor, considerando al distribuidor como un cliente intermedio* (J.J.LAMBIN 1995).

*En tanto otros lo consideran como “operaciones comerciales compartidas entre proveedores y distribuidores”* (MASSON y WELHOFF 1997).<sup>[16]</sup>

Tomando en cuenta las definiciones anteriores, la etimología del concepto y la práctica empresarial, es necesario entender el trade marketing como 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.<sup>[20]</sup>

Así puede ser definido como una alianza entre fabricante y distribuidor, fijando objetivos y estrategias para el desarrollo de acciones conjuntas de publicidad, promoción

y presentación del producto en el punto de venta, con el objetivo de incentivar la demanda final en beneficio de ambos, buscando dar una respuesta eficiente al consumidor, mejorando la eficacia y eficiencia de las relaciones entre fabricantes y distribuidores, consiguiendo una mayor rentabilidad y ajuste de costos. <sup>[21]</sup>

### 3.3 Función

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

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 acuerdo 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. <sup>[21]</sup>

#### 3.3.1 Objetivos

##### 3.3.1.1 Principales

Los principales objetivos del trade marketing son <sup>[21]</sup>:

- Buscar el balance entre los Canales de Comercialización por áreas geográficas.
- Buscar 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.
- Una mayor sinergia proveedor-distribuidor <sup>[14]</sup>
- El acondicionamiento y adaptación de productos, según especificaciones del distribuidor.
- Una colaboración mayor en las actividades de logística (surtido, entregas etc.)
- Un apoyo en el lanzamiento de nuevos productos.

### 3.3.1.1 Secundarios

Los objetivos secundarios se resumen en <sup>[14]</sup>:

- El desarrollo de actividades en punto de venta.
- El incremento al sistema de intercambio electrónico de datos.
- Las políticas de precio entre canales.

### 3.3.2 Funciones

Las funciones típicas del Trade Marketing, son fundamentalmente 2: el ECR o respuesta eficiente al consumidor y la Gestión de categorías. <sup>[17]</sup>

#### 3.3.2.1 ECR

El ECR es un conjunto de acciones que se llevan a cabo entre fabricante y distribuidor para conseguir la satisfacción del consumidor final y la máxima rentabilidad y beneficio por producto por parte de todos a través de una colaboración constante a mediano y largo plazo. Se trata de aportar el máximo valor al consumidor final al mínimo costo.

Normalmente, la implantación del ECR implica primero un análisis exhaustivo por parte de fabricante y distribuidor del sistema de valor y de los procesos para averiguar dónde se aporta valor y dónde no, para optimizar recursos y reducir costos. Una vez realizado dicho análisis, se suele proceder a probar en alguna categoría este sistema y luego se lleva a cabo su extensión al resto de productos. Para llevar a cabo el ECR es fundamental el conocimiento del comportamiento del consumidor dentro y fuera del punto de venta, y para ello se requiere del uso de la tecnología para mejorar dicho conocimiento, a través de sistemas como la radiofrecuencia, el EDI (*electronic data interchange*: intercambio electrónico de datos), o más recientemente los *e-procurement* y los *e-marketplaces*.

Dentro del ECR, se distinguen dos procesos claramente definidos a la hora de ponerlos en marcha: el área de la oferta y el área de la demanda.<sup>[17]</sup>

i) Área de la oferta

El área de la oferta consiste sobre todo en explotar el concepto de reaprovisionamientos eficientes. Dicho concepto supone el trabajo conjunto entre fabricante y distribuidor para reducir las ineficiencias en la cadena de suministro para ajustar los costos, ser más flexibles y servir más rápido y con más calidad que el resto de la competencia. Para conseguir esto, se trabaja fundamentalmente en la reingeniería de la cadena de suministros, para acortarla y hacerla más eficiente a través de sistemas “lean”<sup>2</sup> como el Just in time o de prácticas como el cross docking (re-expedición) o el flujo tenso. Otra de las áreas a explotar para conseguir el reaprovisionamiento eficiente es el llamado reaprovisionamiento continuo, que no es más que ajustar al máximo el inventario y el stock para servir el producto adecuado, en el momento adecuado y en el lugar adecuado con la cantidad demandada al consumidor final. Para conseguir este fin, es necesario disponer de la adecuada tecnología para conocer muy bien la demanda y ajustar el surtido a través de técnicas *pull*, es decir, no fabricar y colocar para vender, sino vender y reponer rápidamente, ajustando de este modo el *sell in* (concepto que se refiere a lo que coloca el proveedor en la sala) a las fluctuaciones del *sell out* (se refiere a las ventas al consumidor final).

Para hacer realidad este objetivo en el área de la oferta del ECR, es fundamental poner en marcha medidas que afectan al alineamiento de los sistemas de fabricante y distribuidor, para que todos hablen el mismo lenguaje y el flujo de información sea rápido y eficaz, llegar a acuerdos logísticos para emplear las mismas medidas de pálets, de cajas y materiales para mejorar la rapidez y utilizar herramientas facilitadoras para todo ello.<sup>[17]</sup>

ii) Área de la demanda

En el lado de la demanda del ECR, lo que se pretende es incentivar a que el consumidor escoja a un determinado distribuidor para comprar sus productos y que alcance una satisfacción suficiente para que repita su compra, logrando así, algún grado de fidelización. Con el fin de operar este objetivo, se pone en marcha el concepto de gestión de categorías, el que será tratado seguidamente como apartado independiente, y dentro de esa gestión por categorías, se ponen en marcha tres medidas fundamentales para conseguir satisfacer al consumidor.

- La primera es lograr un surtido eficiente, para lo que el proveedor y el distribuidor deben colaborar estrechamente para ofrecer referencias de producto que se ajusten a la verdadera demanda del consumidor, a su fluctuación y sus cambios constantes y en la cantidad realmente solicitada.
- La segunda medida es llevar a cabo promociones eficientes, es decir, que se trata de colaborar de forma que las promociones que se desarrollen tengan el mayor impacto en el consumidor final para su satisfacción.

---

<sup>2</sup> Fuente: wikipedia. Lean manufacturing: filosofía de gestión enfocada a la reducción de los siete tipos de holguras: sobreproducción, tiempo de espera, transporte, exceso de procesado, inventario, movimiento y defectos en productos manufacturados.

- Por último, lanzamientos eficientes de productos, lo que significa que la colaboración sea lo más estrecha posible para lograr productos que sean exitosos y ajustados a las necesidades del consumidor, con el fin de reducir el alto índice de productos novedosos que no incrementan el valor de la oferta.<sup>[17]</sup>

### 3.3.2.1 La gestión por categorías

Aunque incluida como práctica dentro de la demanda del ECR, la gestión por categorías ha adquirido una entidad tan grande que debe tratarse como un capítulo independiente. Para entender la gestión por categorías, primeramente es necesario aclarar el concepto de categoría. Categoría es un grupo de productos que son considerados por el consumidor final como iguales, complementarios o sustitutivos de la función que realizan o el beneficio que ofrecen.<sup>[17]</sup>

Aquí, surge un concepto importante y es que la categoría no la define ni el proveedor ni el distribuidor, sino que son los consumidores con sus comportamientos los que definen cómo se van agrupando las categorías, por lo que es necesario un conocimiento muy importante de la forma de pensar y comportarse del consumidor. El fenómeno de la gestión por categorías surge por dos motivos; primero por dar respuesta a la forma en la que piensa el consumidor en su árbol de decisión y la segunda para reducir la complejidad de gestión de las miles de referencias del surtido en el punto de venta a través de la agrupación en categorías.

La gestión por categorías pretende explotar cada categoría como si fuera una mini unidad de negocio dentro del global del surtido en el punto de venta. Esto provoca que la colaboración entre fabricante y distribuidor sea muy fluida para conseguir primero definir la categoría y luego explotarla adecuadamente mediante la elección del producto adecuado, de la cantidad adecuada, de la colocación adecuada en la góndola, de las promociones adecuadas y de la ubicación adecuada de la categoría en el establecimiento. Además, aparece la figura ya mencionada anteriormente del category manager, que es el interlocutor del distribuidor para hablar y negociar con el trade marketer del fabricante en la gestión de la categoría.

Al entender la categoría como una unidad de negocio, fabricante y distribuidor deberán fijar una misión y una visión para esta unidad de negocio, acordando ambos también objetivos, estrategias y planes de acción que sean concordantes con sus estrategias corporativas y que permitan alcanzar un resultado óptimo. Esto supone renuncias y trabajos de colaboración a mediano-plazo que implican una dosis importante de confianza en los socios. El proceso de gestión de categorías consta de varios pasos:

- 1) Definición de la categoría: efectivamente, antes de gestionar la categoría, es necesario definirla y para ello se debe conocer muy bien el árbol de decisión del consumidor.
- 2) Rol de la categoría: una vez definida la categoría, se debe fijar su rol para su ubicación y posterior explotación en el punto de venta. Dentro de la gestión por categorías existen cuatro roles: categoría de destino (aquella que atrae al consumidor al punto de venta, es el gancho por el que se desplazan), categoría consumo frecuente (aquellos productos de consumo frecuente que se compran

en la visita al punto de venta cuando se acude a por otros productos), categoría de conveniencia (formada por aquellos productos que se compran en momentos en los que no se dispone de otros puntos de venta por horarios y que son compras puntuales de poca cantidad) y categoría ocasional (productos que se compran muy de cuando en cuando y no de forma habitual sino estacional). Como ya se ha dicho, la clave está en conocer el árbol de decisión del consumidor y colocar los productos en estas categorías para su correcta gestión.

- 3) Valoración de la categoría: una vez definidas y colocadas en su rol, fabricante y distribuidor analizan el valor de cada categoría para ajustar los objetivos y estrategias al valor de cada categoría. Este es un proceso similar al que se llevaría a cabo con las carteras de producto en una estrategia de cartera de un plan estratégico de un fabricante, donde con matrices como la BCG (*Boston Consulting Group*) definen qué carteras trabajar y cómo hacerlo.
- 4) Objetivos y estrategias: una vez valorada la categoría, se está en posición de fijar los objetivos y las estrategias determinadas que se seguirán para cada categoría.
- 5) Plan de acción e implantación: en este paso se definen las acciones que se desarrollarán en cada categoría y que serán implementadas.
- 6) Control de las acciones: debemos llevar a cabo un control exhaustivo de las acciones para saber si se están cumpliendo los objetivos y si no es así, detectar las razones y llevar a cabo las pertinentes correcciones. <sup>[17]</sup>

Así es posible agrupar las funciones según la clasificación antes descrita <sup>[16]</sup>:

## 1) ECR

### 1.1) Oferta

- Crear Planes para lograr los objetivos de las marcas por sectores de la Distribución
- Lanzamiento de nuevos productos en clientes
- Control de incorporaciones en clientes y por región

### 1.2) Demanda

- Estimaciones de venta
- Conocimiento de hábitos de compra en el punto de venta
- Marketing directo al consumidor a través de los Canales de Distribución
- Manejo de eventos con los clientes
- Adaptación del producto a las especificaciones del Consumidor y del Cliente
- Asistencia en aspectos de comunicación de las marcas en el cliente
- Planificación de publicaciones en los folletos promocionales

## 2) Gestión de categorías

- Diseño y gestión de góndolas y puntos de venta
- Desarrollo de promociones y acciones de animación del punto de venta
- Evaluación de rentabilidad de las acciones promocionales
- Desarrollar oportunidades de volumen por medio de promociones orientadas a los consumidores a través de la Distribución
- Manejo de políticas de precio al consumidor entre canales

Las funciones fundamentales del trade marketing son <sup>[17]</sup>:

- Mejorar la colaboración y el trabajo a medio-largo plazo con el cliente de canal
- Lograr una alineación de objetivos y estrategias entre fabricante y cliente de canal
- Elaborar planes de acción conjuntos con el cliente de canal
- Dar soporte al KAM (*key account manager*)
- Desarrollar la ECR (ajuste de surtido, ajuste de promociones y desarrollo adecuado de surtido)
- Satisfacer al consumidor mediante el trabajo conjunto con el distribuidor
- Gestionar las categorías conjuntamente con el distribuidor-detallista
- Apoyar a las negociaciones comerciales con el cliente de canal e inteligencia de negocio para explotación de los datos obtenidos sobre comportamiento de nuestros clientes
- Desarrollar todo el marketing de canal (incluyendo las segmentaciones de clientes, las estrategias de fidelización y la puesta en marcha de las variables del mix de marketing)
- Actuar como puente o nexo de unión entre la red comercial y el departamento de marketing en las organizaciones.

### 3.4 Departamento de Trade Marketing

Tomando en cuenta el poder que han adquirido los distribuidores, el alto nivel de competencia en el mercado, es posible prever un complejo escenario para los proveedores en donde sólo las marcas más sólidas en cada uno de los mercados conseguirán sobrevivir a la avalancha de presiones sobre la rentabilidad, aumento de costos, etc. La aparición de un departamento de Trade Marketing se justifica ante la necesidad por parte del proveedor de conocer a otros fabricantes y los mercados donde operan sus marcas. <sup>[21]</sup>

Desde el punto de vista del proveedor, el departamento de Marketing está más orientado al consumidor, por lo que se pierde el concepto de cliente como receptor de actividades comerciales en el mismo punto de venta. El departamento de ventas está especializado en conseguir objetivos de facturación y servicio, preocupándose principalmente del *sell in*, pero no se ha preocupado de dotar al distribuidor de los medios para que el producto salga mejor de la tienda. Por tanto el departamento de

Trade Marketing surge dentro del organigrama de una empresa al lado del departamento de marketing y del de ventas.

Las cinco actividades básicas en la que se estructura el departamento de Trade Marketing para el proveedor son las siguientes:

1. Servicio de inteligencia: la empresa debe contar con la información más relevante posible. Esta actividad es básica para dar información a los demás departamentos y también para procesar toda la información existente en el mercado, sin esta actividad de información el departamento de ventas no dispone de toda la información, necesaria para tomar decisiones. Tradicionalmente el departamento de ventas se ha basado únicamente en datos de facturación para presentar sus resultados, esta situación debiera cambiar con la aparición de un nuevo departamento. El departamento de trade marketing aporta al departamento de ventas la siguiente información:  
Consecuencias y costo de las actividades promocionales, la venta al público se obtiene con una cabecera o display, mejorar la información de los vendedores en cuanto a datos de mercado, evolución de ciertos clientes o trayectorias o tendencias del comercio.
2. Seguimiento de la planificación de la producción de las ofertas en fábrica. El departamento de marketing diseña promociones, pero en muchas ocupaciones le es muy difícil controlar y llevar a cabo el seguimiento en toda su extensión.
3. Preparación de las ofertas especiales: Es la tarea más importante del trade marketing. Se trata de conocer muy bien a los clientes y en lugar de diseñar una promoción igual para todo hacerla exclusiva para cada uno de los distintos grupos de intermediarios en el canal, según sus necesidades específicas.
4. Tarifas y control de precios: El contacto de los especialistas en trade marketing con los puntos de venta hace que éstos puedan averiguar toda la información sobre tarifas y control de precios.
5. Potenciar el punto de venta y el merchandising: Tradicionalmente el departamento de ventas y sus vendedores se limitan a visitar la central de un determinado cliente (distribuidor). Por el contrario los técnicos de trade marketing visitan los puntos de venta, por dos razones fundamentales:
  - i) Para conocer muy bien el punto de venta y asesorar al cliente de qué manera mejorar la presentación de las góndolas.
  - ii) Porque un buen conocimiento del cliente no se reduce tan sólo a la relación con el comprador, sino también a la posibilidad de descubrir los aspectos débiles de esa relación con el cliente, a raíz de la visita al punto de venta. <sup>[21]</sup>

### 3.5 Puntos clave

#### 3.5.1 Factores clave para la negociación

Primero es importante poner especial atención en el proceso de negociación Proveedor – Distribuidor, el que precede la venta, puesto que tradicionalmente se ha seguido un modelo centrado principalmente en el cierre de este proceso, dejando las demás etapas de la negociación, fuera de la discusión o dándoles una importancia relativa mucho menor.

A grandes rasgos se identifican 4 etapas para el cierre de la venta, éstas son:

- Relacionar
- Calificar
- Presentar
- Cerrar

El modelo tradicional no pone énfasis en la relación con el cliente, razón por la que se dificulta el cierre de la negociación. Ante esta situación se propone un modelo llamado SPIN: Situación, Problema, Implicación, Necesidad-Beneficio, basado en el estudio realizado por Neil Rackman, quién observó 35,000 visitas completadas durante un periodo de 12 años y en ellos analizó la razón por la cual algunos vendedores tienen éxito y otros no. Encontró que los mejores vendedores eran los que sabían hacer coincidir los beneficios definidos de los clientes, con los productos y servicios ofrecidos. Esto se consigue, con el arte de hacer las preguntas correctas y dar las soluciones apropiadas. Las preguntas correctas son las que él enseña como SPIN: Situación, Problema, Implicación, Necesidad de probar Beneficios, que busca construir confianza haciendo las preguntas correctas en el momento correcto. <sup>[18]</sup>

- Preguntas de situación:

Son las que deben hacerse para conseguir hechos y datos, relacionadas con la situación actual.

- ¿Cuál es su presupuesto?
- ¿Para cuándo lo necesita?
- ¿Cuántos empleados tiene usted?
- ¿Cuánto tiempo tiene en su negocio?
- ¿Cuáles son sus objetivos de negocios?
- ¿Cuál es su visión del negocio?

Demasiadas preguntas de situación aburren al cliente.

Se usan para descubrir el “dolor” que experimenta el cliente y así poder ayudarlo.

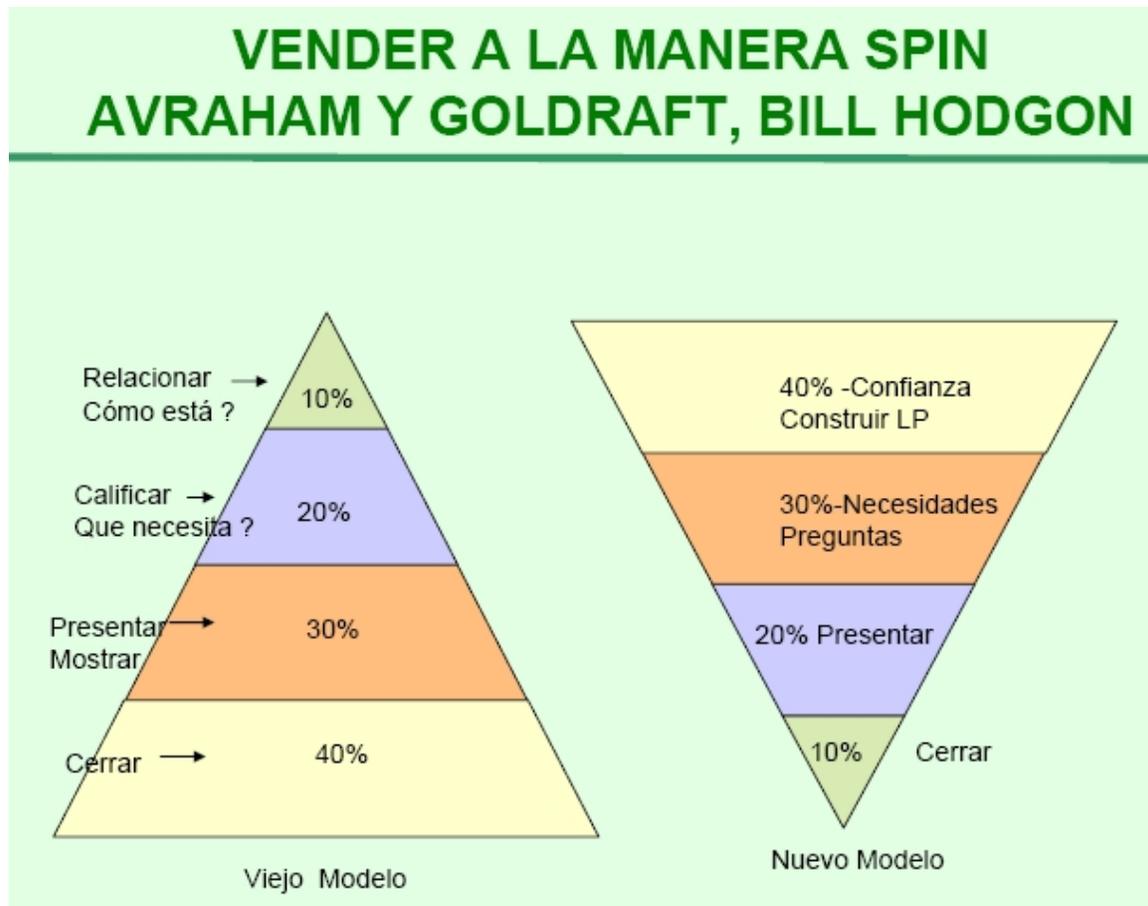
Entendiendo por qué necesita adquirir lo que se le ofrece, se está estableciendo una relación con lo que el prospecto espera cambiar.

- ¿Cuáles son las áreas en que usted ve dificultades de proceso?
- ¿Qué le gustaría mejorar?
- ¿Qué obstáculos tienen en esa área?

Son parte de una investigación sobre las necesidades implícitas (problemas, insatisfacciones, dificultades) que tiene el cliente.

Lo anterior se esquematiza y resume en la siguiente figura, donde se muestran los principales aspectos los que se debiera hacer énfasis.

Figura 2: Vender a la manera SPIN



(Fuente <sup>[18]</sup>: Relaciones entre fabricantes y distribuidores: trade Marketing, programa de competencias laborales)

En consecuencia se propone que la negociación y el proceso de venta, tengan especial cuidado en la construcción de la confianza y el cultivo de la relación de largo

plazo. Más aún si se considera el caso de actores que deben trabajar tan alineadamente, como es el caso de fabricantes y distribuidores.

### 3.5.2 Implantación del Trade Marketing

Antes de comenzar a ver de qué forma se puede implantar el trade marketing en una organización, se debe analizar los factores clave que hacen pensar en la idoneidad de crear un departamento de trade <sup>[17]</sup>.

- i) Factor económico: ante la previsible recesión económica que se vivirá en el próximo ciclo, proveedores y distribuidores necesitan ajustar bien su oferta para dar satisfacción a la demanda cada vez más escasa y selectiva debido a dicha recesión.
- ii) Factor político: las decisiones de liberalizaciones de horarios en muchos países, las adquisiciones y fusiones, tanto nacionales como internacionales, aumentan la competencia de fabricantes y distribuidores y hace que éstas tengan que ajustar su surtido para ser más rentables y dar mejor servicio.
- iii) Factor social y cultural: la conveniencia está a la orden del día. El ritmo de la sociedad permite poco tiempo libre, lo que ocasiona que el cliente, cuando va al punto de venta, espera ver lo que quiere ver y en la cantidad que quiere en ese momento, si no, no adquirirá ese producto y comprará otro o escogerá un nuevo distribuidor. Es fundamental que fabricante y distribuidor den respuesta eficiente a este hecho.
- iv) Tecnológico: nuevas tecnologías como la radiofrecuencia o EDI (*Electronic Data Interchange*: Intercambio electrónico de datos) permiten obtener información fiable sobre el comportamiento del consumidor en el punto de venta y ajustar más la oferta del fabricante y del distribuidor.
- v) Mercado: los mercados se han vuelto muy dinámicos, incluso turbulentos, con grandes cambios en poco tiempo. Ante esto, surge la necesidad de afinar muy bien la oferta para evitar fabricar productos fallidos, y esto es imposible de realizar sin la colaboración del distribuidor, que a su vez necesita dar una mejor respuesta que su competencia para atraer clientes y retenerlos.
- vi) Distribuidores: hay una realidad todavía palpable de concentración de distribuidores, adquiriendo un papel fundamental y un poder de negociación superior al del proveedor. Esto lleva al fabricante a buscar negociaciones en exclusiva con ellos. Además, la posibilidad de negociar con un solo departamento para miles de tiendas abre las puertas a una colaboración más fluida.
- vii) El auge de la complementariedad: fabricantes y distribuidores comienzan a orientar sus productos y organización del punto de venta según universos de consumo pensados por el consumidor. Esto hace que fabricante y distribuidor tengan que buscar puntos de acuerdo, ya que el primero tiene un gran conocimiento de las percepciones y motivaciones del consumidor fuera del punto de venta y el segundo lo tiene sobre el comportamiento del consumidor dentro del punto de venta.

- viii) Competencia: la feroz competencia existente en todos los ámbitos hace que se consoliden alianzas entre proveedores y distribuidores para conseguir posicionarse con más fuerza.
- ix) Consumidor: a pesar de que vuelven a resurgir las compras planificadas frente a las impulsivas, aún una buena parte de la compra se decide en el punto de venta. La gestión del punto de venta es vital para que los fabricantes vendan más y los distribuidores-detallistas rentabilicen al máximo su metro cuadrado. Además, el cliente está ávido de vivir experiencias positivas allá donde va, y el punto de venta no es una excepción. Unir esfuerzos entre fabricante y distribuidor es una buena forma de ofrecer mejores experiencias.
- x) Necesidad de reducir costos: tanto el fabricante como el distribuidor necesitan reducir costos para ser más eficientes que la competencia y esto afecta a los procesos, a la cadena de valor, a la gestión de stocks, a las compras y aprovisionamientos. Todo ello se mejora si entre ambos llegan a acuerdos de colaboración, lo que les hará ser más competitivos.<sup>[17]</sup>

### 3.6 Proceso de implantación del Trade Marketing

#### 3.6.1 Su Posición en la Empresa

A la hora de implantar el Trade marketing en las organizaciones, hay que tener en cuenta que no todos los sectores tienen la misma necesidad de implantar esa figura. Hasta estos momentos, han sido todas las empresas dedicadas al gran consumo las que han desarrollado más este concepto, mientras que en otros sectores o categorías de producto, esta disciplina todavía no está demasiado desarrollada. También aclarar que al hablar de trade marketing, se habla preferentemente en la esfera del proveedor, ya que los distribuidores tienen su homólogo en el *category management* (administración de categoría), que es la persona que negociará y colaborará directamente con el departamento de trade.

La posición de la función de trade marketing en la organización de la empresa es en la actualidad diversa, ya que mientras algunas empresas prefieren colocar la función de trade marketing dentro de su estructura del departamento de marketing, otras la hacen depender del departamento de ventas.<sup>[16]</sup>

Todavía hay una tercera posición que opta por crear un departamento nuevo, propio. En la práctica la selección de la mejor opción, dependerá de cual sea la estrategia distributiva de la empresa, considerando que la óptima será la que se adapte mejor a ella.<sup>[16]</sup>

### 3.6.1.1 Dependencia de Marketing

Esto considera hacerlo depender de un director de marketing. Este director sería el responsable de dirigir tanto el marketing a los clientes de canal como el marketing al consumidor final. <sup>[16]</sup>

- Ventajas

Las ventajas de este modelo son tener una mayor coordinación con la estrategia global de marketing, una línea clara presupuestaria que evite los roces entre los dos tipos de marketing que se van a trabajar, mayor coherencia en las acciones y estrategias, evitación de duplicidad de esfuerzos y facilidad de compartir información entre los dos tipos de marketing.

- Desventajas

Las desventajas son un alejamiento del trade marketing de la operatividad y de la red comercial y los KAM (Key Account Manager), que son los que finalmente han de cerrar los acuerdos de venta con los distribuidores. Esto provoca que los KAM acaben negociando sin estar alineados con la estrategia de marketing, perdiendo las posibles ventajas competitivas que puede ofrecer en este sentido la puesta en marcha del trade marketing.

### 3.6.1.2 Dependencia de Ventas

- Ventajas

La otra opción es ubicarlo en el departamento comercial; aquí las ventajas serían que el trade marketing se convertiría en el nexo de unión entre comercial y marketing, favoreciendo un flujo de información adecuado y llevando la estrategia global de marketing a la red comercial. También permitiría estar más cerca de las necesidades del cliente de canal y participar más en la operativa.

- Desventajas

Como desventajas aparecen los problemas a la hora de coordinar la estrategia de marketing de consumidor con las del trade, la repartición de responsabilidades entre ambos marketing, la asignación de presupuestos, y el posible alejamiento del trade marketing de aspectos de mercado de consumidor importantes para comprender la globalidad del comportamiento del consumidor. <sup>[16]</sup>

Si se analiza el proceso que han seguido las empresas más experimentadas en el trade marketing, observaremos que primeramente lo ubicaron en el departamento de marketing, luego pasó a comercial y finalmente se ha hecho un propio departamento independiente con poder para influir en algunas decisiones comerciales y de marketing.

En realidad, no existe un modelo ideal, sino que dependiendo del ciclo de vida del producto y de la empresa, del sector y de los objetivos y estrategias de cada uno, se deberá adoptar un modelo determinado. <sup>[16]</sup>

## • Perfiles adecuados para trade marketing <sup>[16]</sup>

Evidentemente, para este tipo de puestos se requieren perfiles con conocimiento tanto de marketing como comercial. Por una parte debe tener experiencia y sólida formación en gestión del punto de venta, de categorías y de ECR desde el punto de vista de marketing, para poder aportar una visión estratégica y elevada con perspectiva a medio plazo y además, debe tener la visión comercial para comprender el punto de vista y las necesidades del KAM.

Normalmente es preferible que sean personas que tienen formación o experiencia importante en marketing y han trabajado en el área comercial en los últimos tiempos. Esto es así porque si el perfil de marketing no es sólido, la deriva del trade marketing será la de convertirse en una extensión del KAM, al servicio de éste y sin una visión clara ni una perspectiva de trabajo diferencial a medio plazo. Por otra parte, si no tiene experiencia comercial, el trade marketing no acabará de consolidarse y se convertirá en un ente independiente y desconectado de las necesidades del KAM y del cliente de canal.

Premisas fundamentales para que el trade marketing tenga éxito

- ✓ Apoyo constante de la dirección general a esta función.
- ✓ Poseer la tecnología suficiente para colaborar con los clientes de canal y ofrecer un valor agregado.
- ✓ Manejar de forma adecuada las perspectivas de marketing-comercial.
- ✓ Delimitación clara de los objetivos y ámbitos de actuación del trade dentro de marketing y comercial
- ✓ Integración total del trade marketing en los procesos y cadena de valor de la organización.
- ✓ Cambio de mentalidad y cultura en la organización.
- ✓ Existencia de un KAM.
- ✓ Alineamiento de las unidades de servicio o apoyo con las primarias.
- ✓ Conocimiento adecuado del mercado de la distribución de los sistemas de valor.
- ✓ Existencia en el cliente de canal de la figura del *Category Manager*.
- ✓ Apuesta decidida en el proveedor por el trade para tener un equilibrio de poder con el distribuidor y ofrecer valores agregados.
- ✓ Confianza mutua entre fabricante-distribuidor y trabajo a medio-largo plazo.
- ✓ Agilidad y flexibilidad para cambiar procesos y forma de trabajo.
- ✓ Capacidad para no depender solo de un cliente.

En la práctica los resultados satisfactorios en cuanto al consumidor, se han logrado a través de <sup>[16]</sup>:

- I. Desarrollo de la gestión por categorías a través de la redefinición por surtido, la planeación conjunta de promociones y la optimización de espacio en la tienda, así como el reaprovisionamiento constante y fluido y la reducción del nivel de existencias.
- II. Rediseño y reubicación del espacio dedicado a cada categoría, bajo el concepto de “tienda dentro de la tienda”.
- III. Destino de la mayor parte de los esfuerzos, a la atención del consumidor.
- IV. La “batalla por la mente del consumidor” sustituida por el espacio y la atención por el “piso de venta”.

### 3.7 Pros y Contras del Trade Marketing

#### 3.7.1 Ventajas del trade marketing

Las principales ventajas y beneficios que trae la implantación de una función de trade marketing son <sup>[16]</sup>:

- a) Mejora la eficiencia de entrega y recepción de mercancías.
- b) Decisiona promociones conjuntas.
- c) Estimula el conocimiento de nuevos productos.
- d) Favorece un surtido eficiente.
- e) Minimiza los conflictos entre productor-proveedor y distribuidor.
- f) Proporciona una mayor capacidad para la rápida respuesta al consumidor.
- g) Optimiza la planeación y la toma de decisiones.
- h) Incrementa el retorno de las inversiones.
- i) Favorece el logro de descuentos, ofertas comerciales y precios.
- j) Estimula la atención sobre la administración por categorías.
- k) Produce un importante incremento en el volumen de las ventas.

#### 3.7.2 Desventajas del trade marketing

Como todas las cosas, además de tales sensibles ventajas, el Trade Marketing tiene también problemas <sup>[16]</sup>:

1. Ha rebajado la posición que antes tenía el productor-proveedor.
2. Ha fortalecido la posición del distribuidor detallista.
3. Existe aún, un margen de escepticismo y desconfianza, en muchas de las dos partes.

Es de esperar que el tiempo mejore esos aspectos negativos, para una óptima integración-colaboración.

#### 3.7.3 Perspectivas Futuras

El trade marketing <sup>[16]</sup>, es sin duda un concepto interesante y positivo que se debe considerar seriamente. Ya son muchos los distribuidores detallistas, así como los productores-proveedores que han iniciado la transformación de sus estructuras, para dar lugar a los nuevos conceptos y tendencias, ya que el éxito de la colaboración requiere de una adaptación cultural y organizativa en la estructura de ambas partes.

La rentabilidad del distribuidor, ya no se mide respecto a un satisfactor o una sección del establecimiento, sino a la categoría de productos. Cada vez será mayor la implementación de la gestión por categorías, por parte del distribuidor.

*“La gestión por categorías es un proceso en el que se gestionan la clase y condición de los productos, como unidades estratégicas del negocio, tanto para el proveedor como para el distribuidor-detallista” (BRIAN HARRIS)*

Para el Comité Europeo de ECR, una categoría es:

*“Un conjunto de satisfactores que los consumidores perciben como relacionados o sustitutos en la cobertura de una necesidad demandada”*

Respecto a los distribuidores-detallistas, la solución puede lograrse <sup>[16]</sup>:

- a) A través de la reestructuración de puestos, con la aparición de nuevas funciones, orientadas a los clientes.
- b) Venciendo la resistencia a compartir con el proveedor, sus datos económico-sociales.
- c) Incorporando a su sistema de información, los requerimientos derivados de su relación con el proveedor.

En relación con el productor-proveedor, la solución se puede lograr <sup>[16]</sup>:

- I. Haciendo evolucionar la mentalidad y la forma de operar de la fuerza de ventas.
- II. Fortaleciendo la relación con el cliente distribuidor más allá de los descuentos, precios, promociones etc.
- III. Aportando cada parte la colaboración en forma de compartir datos, conocimientos.
- IV. Esta colaboración será más fácil en las categorías en donde convergen los intereses de ambos y la confrontación es menor y será más difícil en las situaciones en que existe un enfrentamiento de intereses (productos generadores de tráfico con alta rotación y bajo margen, como detergentes, pastas, galletas etc.).

### **3.8 Cómo resguardar la relación Proveedor-Distribuidor**

#### Cómo se resguarda la relación entre proveedores y distribuidores

En Europa se creó la llamada AECOC: asociación de fabricantes y distribuidores, en 1977, pues en esos años se acrecentaban los conflictos de intereses entre fabricantes y distribuidores, principalmente por el preponderante papel que empieza a jugar la distribución, convirtiéndose cada vez más en el “líder del canal”. Así la misión actual de la AECOC se define en los siguientes términos: “Contribuir a hacer más eficientes las relaciones entre las empresas de producción y distribución, aportando mayor valor al consumidor a través de la identificación de oportunidades de mejora a lo largo de toda la cadena”. Con este fin se creó en 1994 el llamado Código de buenas prácticas comerciales, con el cual se buscaba establecer un compromiso por el que los propios agentes comerciales, a través del diálogo, acordaban los criterios básicos para regular sus relaciones comerciales.

### Código de buenas prácticas entre fabricantes y distribuidores <sup>[11]</sup>:

Ahora se presentan una serie de principios que debieran regir y ayudar a mantener una relación de colaboración entre proveedores y distribuidores, los cuales se resumen así:

1. Principio de cumplimiento de lo pactado: las empresas adheridas se comprometen a cumplir sus pactos, para ello se recomienda la documentación y formalización de todos los acuerdos que pactasen ambas partes.
2. Principio de reciprocidad: las empresas adheridas al Código basan sus negociaciones y pactos en la existencia de contrapartidas racionales en sus transacciones.
3. Principio de no discriminación: las entidades adheridas se comprometen a ofrecer las mismas condiciones de partida en la negociación por productos iguales y en condiciones de compra equivalentes a todos sus clientes potenciales clasificados dentro del mismo canal. Asimismo, se comprometerán a vender sus productos o servicios a todas las empresas que estén dispuesta a adquirirlos.
4. Principio de transparencia: las empresas adheridas al Código pondrán a disposición de sus clientes potenciales un documento que recogerá sus condiciones de partida en la negociación y que servirá de base para cualquier negociación futura, dentro de un periodo de vigencia determinado.
5. Principio de reconocimiento del comité de arbitraje y control: las empresas adheridas al Código aceptan someter sus conflictos relativos a temas contenidos en el mismo Comité de Arbitraje y Control que para este fin se cree; se comprometen a proporcionarse la información que se quiera para analizar las posibles controversias que se planteen y a acatar sus resoluciones.

## CAPÍTULO 4: DESCRIPCIÓN DE SITUACIÓN ACTUAL

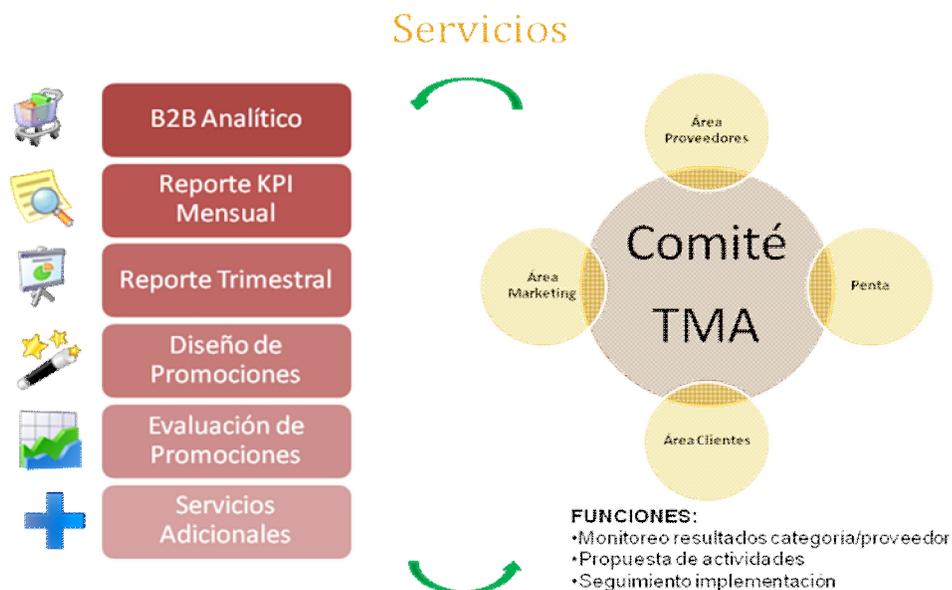
### 4.1.- Consideraciones Iniciales

El proyecto considera dos grandes aristas que buscan abarcar las dos principales problemáticas y motivaciones del presente trabajo, las cuales se tratarán en forma separada; así, el diseño de promociones que se enmarca en la gestión de proveedores, será abordado utilizando la metodología del rediseño de procesos; mientras que la reestructuración del área comercial del supermercado, que se enmarca en la gestión interna del retailer, será abordada de una manera más general, por cuanto no existe mayor acceso a información respecto de la forma de trabajo y los procesos internos. Esta última problemática junto con la propuesta, se presenta en el capítulo 8: Gestión del Retailer. Sin embargo, se abordarán ambos problemas con una visión basada en el trade marketing que busca converger a un modelo en el cual se logren articular los intereses tanto del supermercado como de los proveedores.

### 4.2.- Gestión de Proveedores

La siguiente figura muestra la forma de trabajo y los servicios que contempla la gestión de proveedores que realiza Penta/ Analytics para el supermercado mayorista:

Figura 3: resumen servicios Gestión de Proveedores



(Fuente: elaboración propia)

En la figura se ve que los servicios que presta la empresa son:

- Reporte KPI mensual
- Reporte trimestral
- Diseño de Promociones
- Evaluación de promociones
- Servicios adicionales

La lógica de trabajo es la que se explicará más adelante en este capítulo, y guarda relación con la coordinación de dos partes involucradas en el proceso de trade marketing: la cadena mayorista y los proveedores, es aquí donde aparece Penta/Analytics como agente coordinador y que aporta su experiencia en *Bussiness Intelligence* para mejorar la rentabilidad de ambos clientes, a través de la elaboración de actividades promocionales en función de la información transaccional que se presenta en los reportes de desempeño y monitoreo.

#### 4.2.1 Procesos principales

##### 4.2.1.1 Monitoreo y evaluación de desempeño

La gestión de proveedores actualmente contempla dos procesos claramente definidos, el primero involucra la elaboración de reportes que dan cuenta del desempeño del supermercado mayorista y de los proveedores. Se consideran a su vez dos tipos de reportes, los trimestrales que poseen mayor nivel de detalle y los reportes mensuales (KPI) que son más generales. En este proceso participan distintos actores al interior de Penta/Analytics, a saber: Reporting – KAM – Operaciones – Supermercado.

Las etapas, procesos y subprocesos que contempla la elaboración de reportes, se presentan en el siguiente diagrama de roles, donde además se identifican los diferentes actores y los plazos asociados a las tareas respectivas.



#### 4.2.1.2 Diseño de Promociones

El segundo gran proceso que desarrolla la empresa es el de diseñar actividades promocionales. Esto se hace fundamentalmente de manera conjunta con el proveedor. Con él se fijan los posibles focos de la promoción, los clientes objetivo, el tipo de producto a promocionar y las estrategias a seguir. Para comprender este proceso es necesario distinguir tres aspectos fundamentales, que condicionan el tipo de actividades que se realizan:

- 1) Clientes: los hay de dos tipos según el nivel de fidelización de éstos:
  - 1.1) Clientes socios: este tipo de clientes es miembro de un club, y por ende recibe ofertas especiales, premios de acuerdo a ciertas metas de compra etc. Para esto se mantiene información actualizada de los clientes, teléfono, dirección, e-mail, para así hacerle llegar promociones acordes con su perfil de compra.
  - 1.2) Clientes no socios: también llamados clientes genéricos, éstos son aquéllos que no pertenecen al club, y que por ende no reciben ofertas especiales o un trato diferenciado, pues no existe un mayor nivel de información acerca de ellos.

Otro aspecto importante es la forma a través de la cual se establece el contacto con el cliente y mediante la cual se hacen las distintas ofertas y comunica información relevante.

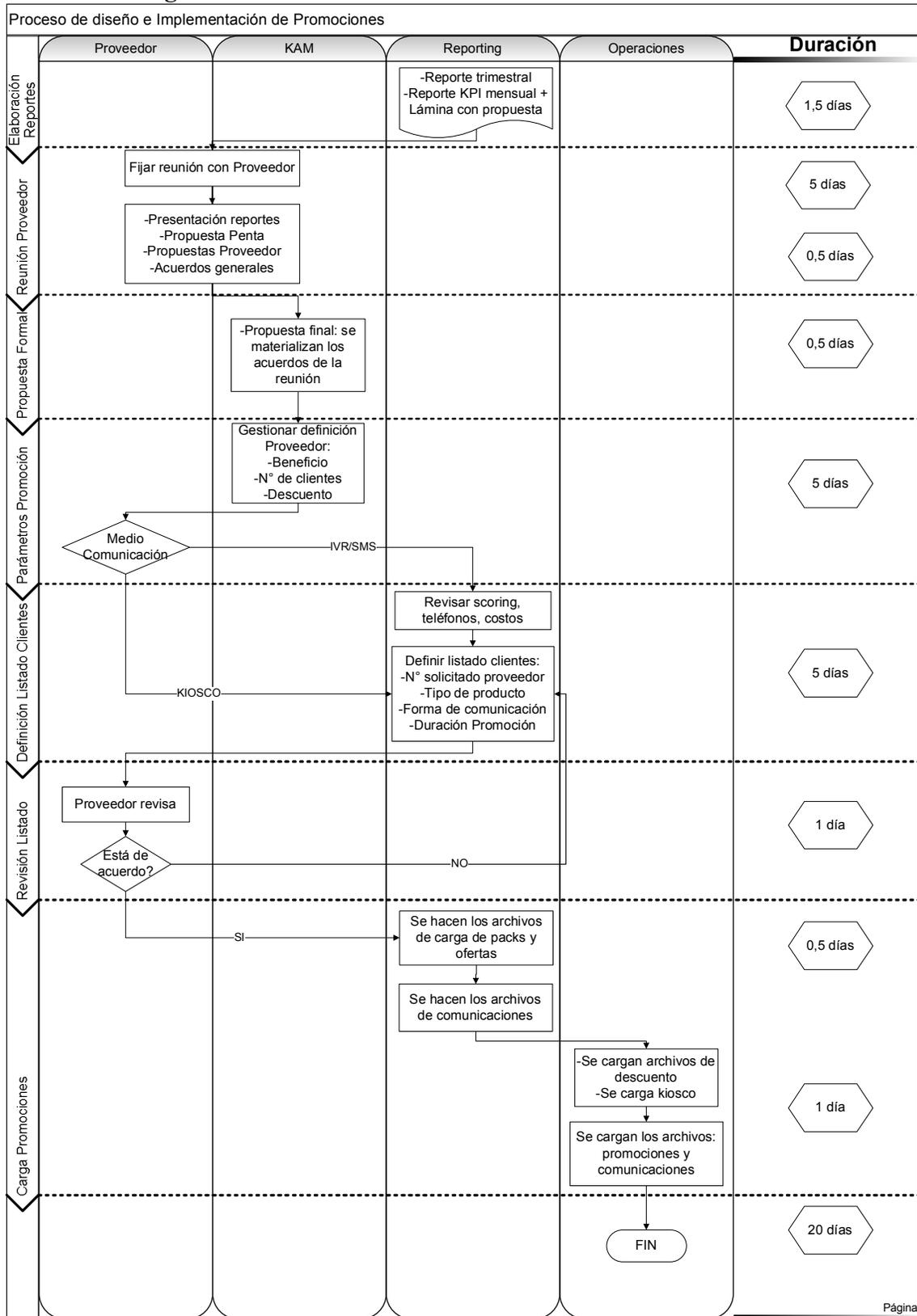
- 2) Medio de comunicación
  - 2.1) Kiosco: es el medio de comunicación de actividades más usado. Consiste en el envío de mensajes a través de vouchers que son impresos por los clientes que forman parte del club del supermercado, a través de la digitación de su rut en un dispositivo ubicado en todas las sucursales de la cadena.
  - 2.2) IVR: (*interactive voice response*: respuesta de voz interactiva) consiste en el llamado telefónico directamente a los clientes socios, para darles a conocer alguna información.
  - 2.3) SMS: (*short message service*: servicio de mensajes cortos) consiste en el envío de mensaje de texto al teléfono celular del cliente para darle a conocer alguna información.
- 3) Tipos de actividades: En este contexto es necesario entender que existen dos grandes tipos de actividades promocionales, dependiendo del grupo de clientes al que se intenta llegar:

3.1) Actividades masivas en sala: éstas tienen como objetivo llegar a todos los clientes que entran a la sala, es decir, tanto a los clientes socios como a quienes no lo son.

3.2) Actividades personalizadas: éstas tienen como principal objetivo llegar a los clientes socios, y aprovechar la información que se tiene de éstos respecto a su comportamiento de compra, para así identificar sub-perfiles de clientes y realizar actividades mucho más focalizadas.

Las etapas, procesos y subprocesos que contempla el diseño de promociones, se presentan en el siguiente diagrama de roles, donde además se identifican los diferentes actores y los plazos asociados a las tareas respectivas.

**Figura 5: Modelo Situación Actual: Diseño de Promociones**



(Fuente: elaboración propia)

#### 4.2.2- Descripción de los Procesos Relevantes

A continuación se describen en mayor detalle las etapas mostradas anteriormente en los esquemas, referentes a la evaluación de desempeño y diseño de promociones respectivamente.

### 1) Monitoreo y evaluación de desempeño

#### 1.1) Mayorista sube datos transaccionales:

Objetivo: Poner a disposición de Penta/Analytics S.A. los datos correspondientes a las ventas del mes anterior.

Responsable: Mayorista

El cliente sube la información correspondiente a los archivos transaccionales mensuales; esto se hace durante los primeros días del mes siguiente. Dicha información se sube al servidor de Mayorista, y contiene los datos de las ventas realizadas durante el mes anterior en todas las sucursales.

#### 1.2) Recuperación y depuración de datos:

Objetivo: Recuperar, chequear y codificar la información de Mayorista.

Responsable: Analistas de Operaciones de Penta/Analytics S.A.

1.2.1) Datos Transaccionales: Los analistas de operaciones de Penta/Analytics S.A. tienen acceso al servidor de Mayorista y bajan directamente desde ahí la información correspondiente a las ventas registradas en el supermercado en el mes anterior.

1.2.2) Maestros de productos y clientes: La información respecto a todos los clientes y los productos es enviada directamente a los analistas de operaciones de Penta/Analytics S.A. vía mail.

#### 1.3) Carga de datos:

Objetivo: Agregar los datos transaccionales de acuerdo a ciertos criterios.

Responsable: Analistas de Operaciones de Penta/Analytics S.A.

1.3.1) Carga Ventas Fact: Primero se agrupa la información de las ventas por boletas.

1.3.2) Carga de Ventas por carros: Después se agrupa la información de las ventas por producto y por proveedor.

**1.4) Revisión cuadratura:**

Objetivo: Verificar si los datos de ventas por sucursal cuadran con los resultados obtenidos.

Responsable: KAM

El KAM verifica la cuadratura analizando los datos de las sucursales más importantes, de manera de conocer la consistencia de la información recibida y la que se registró realmente. Para esto debe conocer los órdenes de magnitud de las ventas de las distintas sucursales.

**1.5) Planteamiento de descuadre:**

Objetivo: Dar a conocer al retailer la existencia de algún descuadre en los datos de las ventas recibidos.

Responsable: KAM

KAM ante la presencia de un descuadre en alguna sucursal de Mayorista, plantea el problema al cliente, quien es el que deberá decidir si se continúa con los análisis posteriores, obviando el descuadre, o bien se puede decidir realizar una revisión de los datos entregados a Penta/Analytics S.A. respecto de las ventas registradas en el período en cuestión.

**1.6) Completación de tablas:**

Objetivo: Poner a disposición del área de Reporting cierta información útil para la elaboración de los reportes para los clientes.

Responsable: Analistas de Operaciones de Penta/Analytics S.A.

Se hacen ciertas consultas relativas principalmente a Categorías, Productos y Proveedores, las que se copian al servidor de Reporting.

**1.7) Completación aplicaciones:**

Objetivo: Completar la información para las aplicaciones que utilizarán reporting y los clientes.

Responsable: Analistas operaciones.

Consiste en completar los datos necesarios para la carga de las aplicaciones web creadas por el área de Desarrollo. Estas aplicaciones son:

- **Canasta:** esta aplicación permite observar cómo se relaciona la compra de ciertos productos con otros, es decir, el grado de asociación que hay entre ellos en términos de la frecuencia con que uno o más productos fueron comprados en la misma boleta. Lo anterior provee de información respecto a las posibles recomendaciones que se harán a los clientes.

- Matriz Lealtad Intensidad: ésta entrega información respecto al comportamiento de la compra de los consumidores a través del tiempo, identificando los grupos de mayor interés para efectuar promociones: leales, fugados, en fuga, potenciales, nuevos. Siendo a su vez clasificados de acuerdo a la intensidad de compra, identificándose 3 grupos de clientes: Heavy, Normal y Light.
- *Shopper*: esta aplicación permite al cliente hacer consultas acerca del comportamiento de compra del *shopper* y filtrar la información según varios criterios, entre ellos por monto y proveedor.

**1.8) Revisión aplicaciones:**

Objetivo: verificar la consistencia de las aplicaciones.

Responsable: KAM

El KAM verifica la consistencia de las aplicaciones web realizando algunas consultas y analizando los datos de los proveedores más importantes. Para esto debe conocer los órdenes de magnitud de las ventas de los distintos proveedores, para así poder identificar posibles errores o inconsistencias. En caso de producirse alguna situación anómala respecto al nivel de ventas registrado por un determinado proveedor, se procede a rehacer la carga de aplicaciones, para así solucionar el problema inmediatamente.

Hay que notar que todo este proceso se debe llevar a cabo antes de que la información esté disponible para los proveedores y Mayorista, para así evitar problemas con los clientes.

**1.9) Se sube información para clientes:**

Objetivo: Poner a disposición de los clientes la información y aplicaciones descritas anteriormente.

Responsable: Analistas de Operaciones

Se busca dar a los clientes la posibilidad de conocer su desempeño, hacer consultas específicas de acuerdo a sus intereses.

Hay que notar que existen dos tipos de clientes:

- Proveedores tipo A: quienes reciben información, acceso a aplicaciones, reportes KPI y trimestrales, y promociones.
- Proveedores tipo B: quienes reciben información, acceso a aplicaciones y reportes KPI mensuales.

**1.10) Elaboración Reportes KPI mensuales:**

Objetivo: Dar cuenta al proveedor y a Mayorista de su desempeño mensual.

Responsable: Reporting.

Aquí se elabora una presentación que contiene información respecto a desempeño por categoría, proveedor y a nivel de cadena (ALVI).

#### 1.11) Elaboración Reportes trimestrales:

Objetivo: Dar cuenta al proveedor y a Mayorista de su desempeño durante el último trimestre.

Responsable: Reporting.

- Se elabora una presentación que contiene información que da cuenta del desempeño del cliente en el último trimestre. Para esto Se compara trimestre del año en curso con igual período del año anterior en sucursales válidas

- Se eligen 2 categorías para análisis: a elección del proveedor.

- Se entrega información respecto a:

- Penetración de productos en clientes Mayorista y de la categoría
- N° clientes de la categoría y del producto
- Unidades vendidas/ transacción por categoría y producto
- Ticket Promedio por categoría y producto
- Segmentación de clientes: monto y frecuencia
- Desempeño por sucursal

## 2) Diseño de Promociones

#### 2.1) Presentación de Reportes en reunión:

Objetivo: Presentar desempeño al proveedor y acordar accionables tácticos, de acuerdo al feed back de la reunión.

Responsable: KAM – Proveedor

Se realiza una presentación en la que se da cuenta del desempeño del cliente en el periodo en cuestión (generalmente un trimestre).

Se realizan propuestas de promociones por parte de Penta/Analytics S.A. en función de los reportes presentados

El proveedor a su vez plantea sus propuestas de promoción y requerimientos.

De este modo se logran ciertos acuerdos respecto de las líneas generales que deberá seguir la promoción.

#### 2.2) Elaboración Propuesta Formal:

Objetivo: Presentar una propuesta más definitiva al cliente de cara a la implementación de ésta.

Responsable: KAM

Se hace una propuesta más formal, en donde se materializan los acuerdos fijados anteriormente en la reunión, principalmente relativos a producto categoría y tipo de clientes sobre los cuales se quiere hacer la promoción.

- Las propuestas se basan en una segmentación de clientes que se realiza en base a 2 criterios:

- Intensidad de compra: este criterio se basa en el número de transacciones de los clientes.
- Monto de compra: este criterio está basado en el dinero gastado por los clientes en el período de análisis considerado.

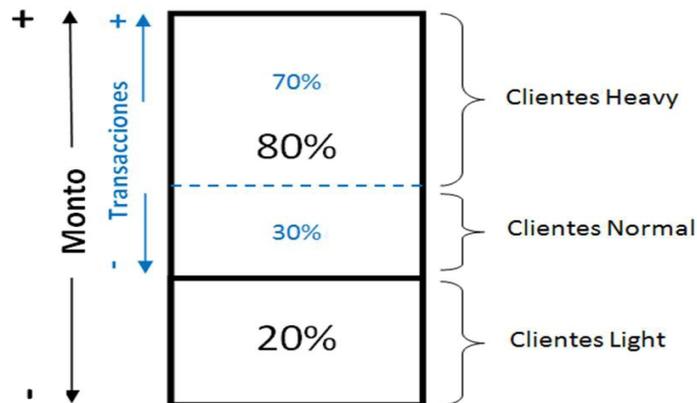
- Cómo se segmenta

### 1. Intensidad de compra

- Se eliminan clientes genéricos (no socios): el supermercado mayorista posee 2 tipos de clientes, los socios y los que no lo son. Los primeros poseen beneficios especiales en cuanto a descuentos especiales, promociones, eventos, entre otros.
- Se ordenan en forma descendente los clientes por monto, y el 20% con menor monto se rotulan como: *Light user*.

El 80% restante se ordena en forma descendente por frecuencia, y el 70% que representa el mayor n° de transacciones se identifica como *Heavy user*; y el 30% restante como *Normal user*. Lo anterior se explica de mejor manera en la figura 6.

Figura 6: Segmentación de clientes



(Fuente: elaboración propia)

## 2. Monto de compra

Una vez etiquetados los clientes de cada periodo, se compara el monto de compra entre los periodos. Los clientes se clasifican como "Baja Mucho" o "Baja Poco" si disminuye su monto de compra, "Sube o se Mantiene" si mantiene o aumenta el monto de compra, "Nuevos" si en el periodo anterior no registra compra y en el periodo actual si registra compra y "Dejan de Comprar" si en el periodo anterior registra compras y en el actual no.

Para definir si el cliente "Baja Mucho" "Baja Poco" se calcula la variación porcentual entre los montos de compra de los periodos:

$$\frac{\text{monto (t2)} - \text{monto (t1)}}{\text{monto (t1)}}$$

Los clientes que presentan una variación absoluta menor a 45% se clasifican como "Baja Poco", el resto como "Baja Mucho".

Posteriormente, ya teniendo los clientes clasificados por monto, intensidad y variación del monto de compra, se completa una tabla que resume su comportamiento en el período de análisis. Para ilustrar esto se presenta un ejemplo en la figura 7, que muestra la segmentación de clientes para el caso de un proveedor en específico.

Figura 7: Perfiles de clientes

	EFM 07 t <sub>1</sub>	EFM 08 t <sub>2</sub>	Δ	En el periodo Enero 2008 - Marzo 2008:			
Nº Clientes Cloro	21.906	21.665	-1%	-Cloro tiene una penetración en Alvi del 45%			
				-Clorox tiene una penetración en Cloro del 89%			
TIPO	% Δ Monto	HEAVY t <sub>2</sub>	NORMAL t <sub>2</sub>	LIGHT t <sub>2</sub>	Nº CLIENTES	Monto t <sub>1</sub>	Monto t <sub>2</sub>
BAJA MUCHO	≤ 46%	4%	12%	85%	3.408	23%	7%
BAJA POCO	> 46%	26%	29%	45%	3.534	26%	23%
SUBE O SE MANTIENE	> 0%	30%	29%	41%	6.158	25%	47%
NUEVOS	Monto t <sub>1</sub> = 0	7%	13%	81%	8.565	0%	23%
TIPO		HEAVY t <sub>1</sub>	NORMAL t <sub>1</sub>	LIGHT t <sub>1</sub>	Nº CLIENTES	Monto t <sub>1</sub>	Monto t <sub>2</sub>
DEJA DE COMPRAR	-100%	6%	13%	81%	8.806	26%	0%

Los clientes que dejan de comprar Cloro a Clorox, el 8% sigue comprando en la categoría y el 62% sigue comprando en Alvi.

(Fuente: Analista reporting, Penta/Analytics)

- Estas dos segmentaciones se cruzan para identificar focos de negocio y proponer promociones según tipo de cliente.

### 2.3) Gestión de acuerdos y decisiones del cliente:

Objetivo: Lograr que el cliente haga ciertas definiciones respecto a la promoción a implementar.

Responsable: KAM

Aquí el KAM debe gestionar que el Proveedor defina:

- Descuento a realizar.
- Tipo de Beneficio (POP, sampling, regalo).
- Número de clientes.

### 2.4) Definición del listado de clientes:

Objetivo: Definir la lista de clientes que serán objeto de promoción.

Responsable: Reporting.

Es la etapa más crítica del proceso actual de elaboración e implementación de promociones, pues, además del número de clientes definido por el proveedor, se debe considerar:

- Forma de comunicar: IVR-SMS; Kiosco
- Estrategia a utilizar: Dcto. Simple; Dcto. Condicional; Dcto. Cruzado.
- Producto a promocionar: Grupo/ Marca; SKU (s)
- Tipo de Producto: Pesable; No Pesable
- Tipo de Beneficio (sampling, regalo).
- Formato del producto en cuestión: FVT; UMB.
- Indicador: Ticket Promedio; Número de unidades por Transacción.

De esta forma se debe definir un listado de clientes, el que es presentado al cliente.

### 2.5) Revisión del listado de clientes:

Objetivo: Verificar si el listado de clientes cumple con sus requerimientos.

Responsable: Proveedor

Aquí el proveedor revisa el listado de clientes elaborado por reporting, luego de esto deben decidir si están de acuerdo o no con la propuesta de Penta, de no ser así, se vuelve a realizar una selección de clientes.

### 2.6) Confección de archivos de carga de packs y ofertas:

Objetivo: Crear los archivos que registren la información respecto a la promoción en cuestión.  
Responsable: Reporting.

Se crean los archivos que permiten cargar en el sistema la información necesaria para que se haga efectivo el descuento al momento en el que el cliente efectúe su compra. Este archivo es enviado a operaciones.

2.7) Confección archivos de comunicaciones:

Objetivo: Elaborar el mensaje a través del cual se presentará la promoción al cliente.  
Responsable: Reporting.

Se crea el mensaje que explicará la promoción al cliente, y este archivo es enviado a operaciones.

2.8) Se cargan los archivos de promociones y kiosco:

Objetivo: Registrar en el sistema de Mayorista el descuento correspondiente a la promoción, para que éste se efectivo al momento de realizarse una compra.  
Responsable: Analista de Operaciones.

2.9) Se cargan los archivos de comunicaciones:

Objetivo: Cargar en el sistema de Mayorista el mensaje que será leído por el cliente, ofreciendo la promoción.  
Responsable: Analista de Operaciones.

Hay que notar que primero deben ser cargados los archivos de packs y ofertas puesto que los archivos de comunicaciones se cargan inmediatamente en la base de Mayorista, mientras que los primeros están disponibles de un día para otro, por ende se debe ser cuidadoso en cuanto.

## **CAPÍTULO 5: DEFINICIÓN DEL PROYECTO**

En relación a la gestión de proveedores se identifican procesos críticos en cuanto a la opinión obtenida por parte de los mismos actores internos de Penta Analytics. Además las conversaciones con el personal de la empresa que están involucrados en el actual proyecto permiten definir que el foco del rediseño debiera estar orientado hacia la mejora en el proceso de elaboración e implementación de promociones, esto, por cuanto, la evaluación del desempeño y monitoreo es más bien un proceso que se desprende del anterior, entregando una retroalimentación de las actividades realizadas, sin embargo, los tiempos asociados a este proceso son principalmente horas/máquina, esto por cuanto, las tareas involucradas en la evaluación de desempeño se encuentran bastante automatizadas (se estima que sólo el 30%<sup>3</sup> del tiempo empleado en este proceso corresponden a horas/hombre). Esto no ocurren en la elaboración de actividades promocionales, donde la proporción es inversa, es decir, alrededor de un 80%<sup>4</sup> del tiempo empleado corresponde a horas/hombre, identificándose allí un potencial de mejora sustancial.

### **5.1 Objetivo del Rediseño**

Para identificar cuál será el objetivo del rediseño, se procederá a hacer un análisis en dos dimensiones:

1. Efectividad de las actividades promocionales
2. Tiempos asociados a la elaboración e implementación de actividades promocionales.

#### **5.1.1 Efectividad de las actividades promocionales**

Para analizar esta dimensión se utilizarán las actividades realizadas durante el año 2008, para el proveedor que ha realizado más actividades durante el pasado año en la cadena mayorista. La idea es mostrar cuál ha sido la efectividad alcanzada por los distintos tipos de promociones implementadas durante el 2008. Para identificar si realmente las promociones logran aumentar las ventas en las distintas categorías.

A continuación se muestra una tabla que resume la efectividad de las promociones realizadas durante el año 2008 para un proveedor de la cadena.

Tabla1: resumen efectividad

Tipo de actividad	N° actividades	Venta Incremental	Venta Categoría	% Vta Incremental
Fidelizar	9	\$ 27.828.675	\$ 329.845.204	8%
Recuperar	4	\$ 886.506	\$ 44.946.296	2%
Retener	4	\$ 2.652.030	\$ 28.730.753	9%

(Fuente: elaboración propia)

<sup>3</sup> Fuente: jefe del área de Reporting, validado por los analistas del área.

<sup>4</sup> Fuente: KAM en conjunto con el jefe del área de Reporting.

Ahora se presenta un gráfico que muestra los resultados obtenidos para dicho proveedor en el año 2008 con las actividades realizadas:

Figura 8: gráfico efectividad promociones por tipo



El tamaño de la burbuja representa la venta incremental en términos brutos.

(Fuente: elaboración propia)

El análisis realizado permite concluir que las actividades de fidelización son las más efectivas, ya que pese a que, proporcionalmente generan el mismo nivel de venta incremental con respecto a las ventas de la categoría, que las acciones de retención, las actividades de fidelización logran un mayor monto en términos brutos (tamaño de la burbuja). Por otra parte, las actividades tendientes a recuperar clientes, tienden a generar una menor venta incremental, tanto en términos relativos como absolutos.

De cualquier modo el análisis muestra que las actividades promocionales efectivamente permiten generar ventas adicionales, y además muestra que hay diferencias en la efectividad de éstas de acuerdo a la estrategia que hay detrás de cada promoción. Lo anterior, hace pensar que el foco del rediseño del presente trabajo, debiera ir más orientado a mejorar la gestión que existe detrás de la generación de actividades promocionales, tal como fue concebido el tema originalmente, puesto que la efectividad de las mismas, es un trabajo que está fuera de los alcances de la presente memoria, ya que guarda relación con otras variables, como la creatividad y el entendimiento del *shopper*, temas que no son el foco del presente trabajo.

### 5.1.2 Tiempos de diseño e implementación de promociones.

La otra dimensión del análisis guarda relación con los tiempos asociados a las actividades promocionales implementadas. Para esto se analizará el impacto de las promociones realizadas en el tiempo. La idea de esto es ver si las actividades se realizan con la suficiente frecuencia como para impactar efectivamente las distintas categorías. Con esto se pretende ver si una mejora en los tiempos de diseño e implementación de promociones, permitirían mejorar el desempeño de las mismas, de manera de impactar más efectivamente las categorías.

Para realizar este análisis se toma el caso de uno de los principales proveedores de la cadena mayorista y se analizan las actividades realizadas durante Noviembre-Diciembre de 2008, las cuales fueron gatilladas por el análisis del desempeño de dichos proveedores en el trimestre Julio-Agosto-Septiembre. La idea es ver cuál fue el impacto real de las actividades realizadas en el mediano, plazo, considerando el desempeño acumulado en el trimestre siguiente: Octubre-Noviembre-Diciembre.

A continuación se muestra una tabla que resume las actividades realizadas para un proveedor:

Tabla 2: actividades realizadas para proveedor 1:

Proveedor	Categoría	Resultado JAS	Actividades			Venta Incremental	Resultado acumulado: JAS + Actividad	Resultado Octubre	Resultado Noviembre	Resultado Diciembre	Resultado acumulado: JAS + OND+promoción
		Ventas	Tipo	Inicio	Fin		Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	
1) Proveedor1	Bebidas	-64.297.006	Pack Virtual. 3% descuento	07-nov	30-nov	185.642	-63.617.897	-13.203.577	-67.750.326	-85.979.990	-230.551.790
			Dscto Simple. 3% descuento	07-nov	30-nov	412.162					
			Dscto simple. 4% descuento	07-nov	30-nov	76.668					
			Dscto Simple. 4% descuento	07-nov	30-nov	4.637					

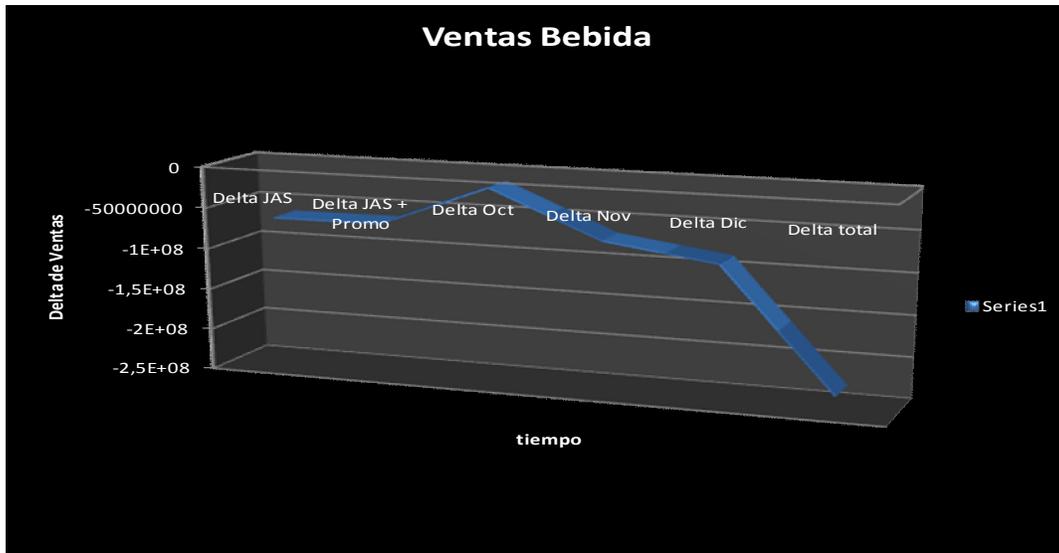
(Fuente: elaboración propia)

Todas las columnas que contienen el dato “ventas” muestran en realidad la diferencia en ventas entre el período en cuestión y el mismo período del año anterior, para evitar estacionalidades.

De los datos se desprende que, si bien las actividades realizadas lograron generar venta incremental, ésta fue muy baja en comparación a las pérdidas de la categoría. Ahora bien, se puede decir entonces, que pese a que hubo aumento en las ventas producto de la actividad realizada, este aumento no logró neutralizar la sostenida baja en las ventas, incluso las ventas en noviembre cayeron más que en Octubre. Así, es claro ver que las actividades implementadas no han sido realizadas en el tiempo correcto, pues difícilmente van a lograr recuperar una venta perdida acumulada en el período JAS (Julio-Agosto-Septiembre) de -\$ MM 65.

Ahora se muestra un gráfico que resume los resultados obtenidos:

Figura 9: resultados obtenidos proveedor 1



(Fuente: elaboración propia)

Con el gráfico se ve que las ventas muestran una continua caída en comparación al mismo período del año anterior, y que el efecto de la promoción es prácticamente imperceptible. Con todo lo anterior se concluye que la periodicidad con que se revisan los reportes, los cuales gatillan la elaboración de promociones, es muy baja. Por ende se hace necesario focalizar los esfuerzos en la reducción de los tiempos asociados a la generación de actividades promocionales, para evitar que éstas se realicen cada tres meses, cuando la caída en las ventas es muy grande, ya que las promociones son variables tácticas de corto plazo, que permiten recuperar ventas pero en horizontes temporales reducidos.

## 5.1 Foco del Rediseño

En función del análisis del sub-capítulo anterior, el proyecto tendrá como principal objetivo reducir el tiempo empleado principalmente en la elaboración de propuestas para acciones promocionales, desde la reunión con el proveedor donde se presentan los reportes referentes al desempeño de éste, hasta que las actividades promocionales son implementadas.

Lo anterior supone una interiorización profunda en los procesos involucrados en la elaboración de promociones a través de entrevistas y conversaciones con los actores internos de la empresa. De este modo, se ha determinado que los principales focos del rediseño de la elaboración de promociones serán:

- Elaboración de propuesta Inicial por parte de Penta Analytics. Aquí se estima que se pierde una oportunidad de ganar poder de negociación frente al cliente, ya que no se llega con una propuesta clara y definida a la reunión; esto ocasiona que los

acuerdos se dificulten y retrasen, lo que a su vez hace que el proceso de elaboración de promociones sea más lento.

- Definición del listado de clientes. Aquí se observa que hay grandes problemas y retrasos producto de una mala definición de los parámetros de la promoción: tipo de producto a promocionar, grupo objetivo, medio de comunicación, entre otros, lo que se traduce en descoordinaciones y retrasos en la implementación de una determinada actividad.

## CAPÍTULO 6: VALIDACIÓN MODELO ACTUAL

### 6.1 Validar y Medir

Luego de validar el diseño de la situación actual con el personal involucrado que en él trabaja, se procedió a la medición de los subprocesos involucrados tanto en la elaboración de reportes como en el diseño de promociones.

#### 6.1.1 Tiempos Monitoreo y Evaluación

Tabla 3: Tiempos monitoreo y evaluación.

Proceso	Subproceso	Días Sub.	Días total
Entrega datos ALVI	Solicitar datos transaccionales y maestros	0,5	1,5
	ALVI sube datos transaccionales	1	
Carga de datos para reportes, clientes y aplicaciones	Recuperación y depuración de datos -Datos Transaccionales. -Maestros de productos y clientes	1	3
	Carga de datos de ventas: ventas fact	1	
	Revisión cuadratura. -Planteamiento descuadre. (*)	0,5	
	Completación tablas para reporting	0,5	
Construcción Reportes	Elaboración Reportes KPI mensuales.	0,5	1
	Elaboración Reportes trimestrales.	0,5	
Aplicaciones clientes y kiosco	Completación aplicaciones -Canasta -Matriz LI -Shopper	3	4
	Se carga Kiosco		
	Se sube información para clientes.	1	
	<b>total</b>	<b>9,5</b>	

(Fuente: elaboración propia)

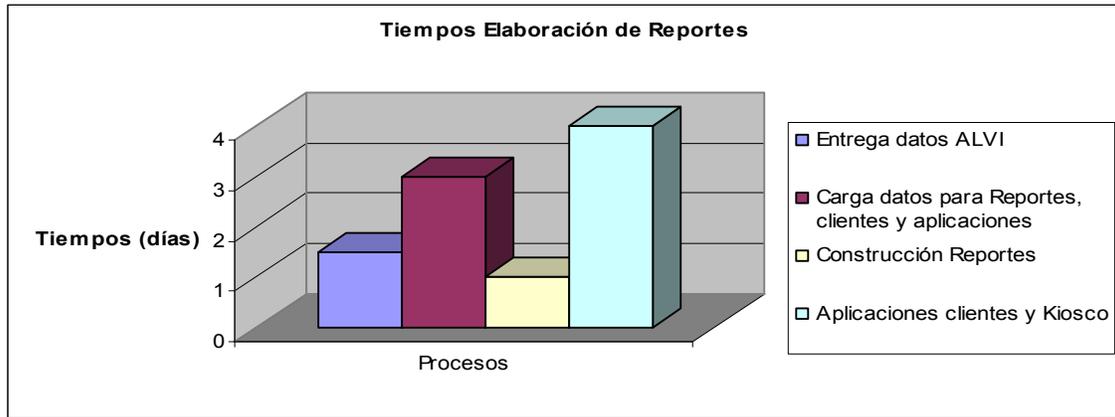
Tabla 4: Resumen tiempos monitoreo y evaluación

	Sub 1	Sub 2	Sub 3	Sub 4	Tot	% del total
1 Entrega datos ALVI	0,5	1			1,5	16%
2 Carga datos para Reportes, clientes y aplicaciones	1	1	0,5	0,5	3	32%
3 Construcción Reportes	0,5	0,5			1	11%
4 Aplicaciones clientes y Kiosco	3	1			4	42%
<b>TOTAL</b>					<b>9,5</b>	<b>100%</b>

(Fuente: elaboración propia)

La figura 10 muestra la distribución de los tiempos asociados a cada etapa y sus subetapas respectivas.

Figura 10: Tiempos monitoreo y evaluación



(Fuente: elaboración propia)

De la medición y validación de los procesos involucrados en la elaboración de reportes, se deduce que los aspectos más críticos en cuanto a la duración de los mismos, son la carga de datos para reportes, clientes y aplicaciones; y también la carga de aplicaciones y kiosco. Sin embargo al indagar respecto a dichos subprocesos, se llegó a la conclusión de que el tiempo empleado corresponde fundamentalmente a horas/máquina, es decir, no hay grandes problemas en la gestión del personal de la empresa en dichas actividades, ya que el tiempo en los subprocesos antes mencionados corresponde a consultas realizadas en el sistema, y la carga de datos y aplicaciones web. Por esta razón no se consideró la elaboración de reportes como un proceso crítico como para ser objeto de rediseño.

6.1.2 Tiempos Diseño Promociones: se presenta en la tabla 5:

Tabla 5: tiempos diseño de promociones

Proceso	Subproceso	Días Sub.	Días total
Elaboración Reporte	Confección Reporte	0,5	0,5
	Elaboración Lámina propuesta		
Reunión Proveedor	Fijar reunión	4	5
	Reunión	1	
Propuesta Formal Penta	Materialización de los acuerdos	0,5	0,5
Parámetros Promoción	Definición beneficio (sampling, regalo) N° clientes objetivo Descuento	5	5
Definición listado clientes		5	5
Revisión listado		1	1
Carga de promociones	Se hacen archivos de carga de packs y ofertas	0,5	3
	Se hacen archivos comunicacionales	2,5	
	Se cargan los archivos de promociones		
	Se carga el kiosco Se cargan los archivos comunicacionales		
<b>total</b>		<b>20</b>	

(Fuente: elaboración propia)

Tabla 6: Resumen tiempos diseño de promociones

	Sub 1	Sub 2	Tot	% del total
1 <b>Elaboración Reporte</b>	1	0,5	0,5	3%
2 <b>Reunión Proveedor</b>	5	0,5	5	25%
3 <b>Propuesta Formal Penta</b>	0,5		0,5	3%
4 <b>Parámetros Promoción</b>	5		5	25%
5 <b>Definición listado clientes</b>	5		5	25%
6 <b>Revisión listado</b>	1		1	5%
7 <b>Carga de promociones</b>	0,5	3	3	15%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>			<b>100%</b>

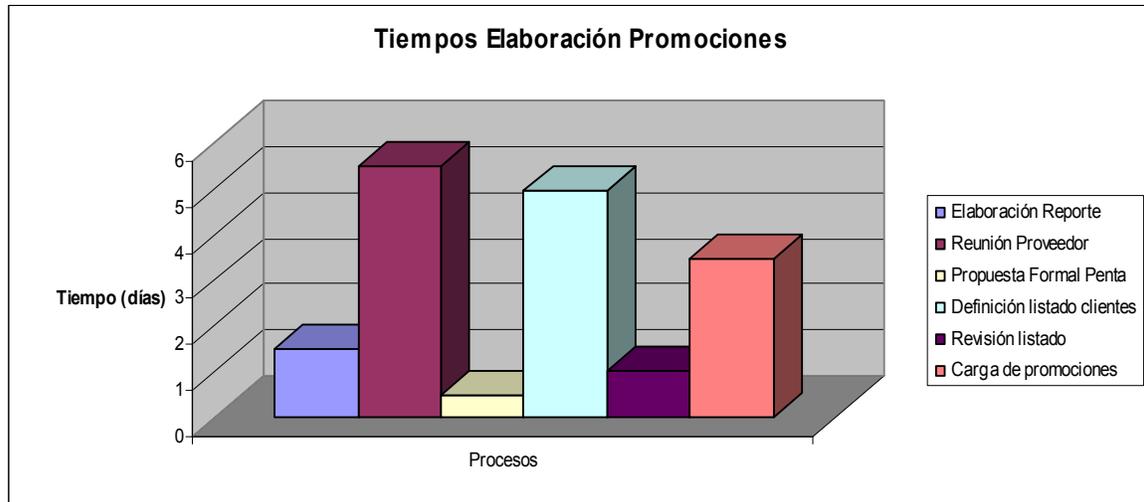
(Fuente: elaboración propia)

Este tiempo equivale a alrededor de 50<sup>5</sup> horas hombre de trabajo, distribuidas homogéneamente entre el KAM y el personal de reporting. Es decir, 25 horas cada uno. Esto fue estimado en base a los 20 días laborales que toma el proceso completo, y considerando que cada día laboral tiene 10 horas y además que la carga de trabajo en el

<sup>5</sup> Estimación validada por KAM y personal de reporting. Basada en su experiencia.

proceso de elaboración de promociones es de un 50% en horas máquina y la otra mitad son horas hombre.

Figura 11: Tiempos elaboración de reportes



(Fuente: elaboración propia)

De la medición y validación de los tiempos involucrados en el diseño de promociones, el cual fue realizado en forma conjunta con los involucrados en dichos procesos, se identifican 2 subprocesos críticos, que pueden ser focos de rediseño: por un lado está la Reunión con el Proveedor, la cual puede representar un cuello de botella para el proceso global, ya que generalmente hay problemas para fijar la fecha para dicha reunión, lo que habla de problemas en la coordinación entre Penta Analytics y el proveedor. Por su parte, el otro subproceso crítico es la definición de Listado de Clientes.

## CAPÍTULO 7: RECOMENDACIONES

### 7.1 Proveedores y distribuidores

En función del exhaustivo análisis realizado a la función de trade marketing, y la importancia de ésta en la relación proveedor – distribuidor, se presentan las principales recomendaciones para tener una correcta implementación de la función de trade marketing en una organización. Las recomendaciones se enmarcan en tres dimensiones: estratégicas, estructurales y funcionales.

#### 7.1.1 Estratégicas

DISTRIBUIDOR	PROVEEDOR
Poner énfasis en las reales necesidades del cliente, las que muchas veces son implícitas (problemas, insatisfacciones, dificultades).	
Construir relación de largo plazo, en base a la confianza en el otro, entendiendo sus necesidades y objetivos. Así las negociaciones se harán más simples.	
Apoyo constante de la dirección general a la función de trade marketing.	
Integración total del trade marketing en los procesos y cadena de valor de la organización.	
Agilidad y flexibilidad para cambiar procesos y forma de trabajo.	
Respecto a los distribuidores, las acciones para una buena implantación del Trade marketing son:  I.- A través de la reestructuración de puestos, con la aparición de nuevas funciones, orientadas a los clientes.  II.- Venciendo la resistencia a compartir con el proveedor, sus datos económico-sociales.  III.- Incorporando a su sistema de información, los requerimientos derivados de su relación con el proveedor.	En relación con el productor, la solución a los conflictos de intereses se puede lograr:  I.- Haciendo evolucionar la mentalidad y la forma de operar de la fuerza de ventas.  II.- Fortaleciendo la relación con el cliente distribuidor más allá de los descuentos, precios, promociones etc.  III.- Aportando cada parte la colaboración en forma de compartir datos, conocimientos.  Esta colaboración será más fácil en las categorías en donde convergen los intereses de ambos y la confrontación es menor y será más difícil en las situaciones en que ocurre lo contrario.
Principios que deben regir la relación de mediano-largo plazo:	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Principio de cumplimiento de lo pactado</li> <li>2) Principio de reciprocidad</li> <li>3) Principio de no discriminación</li> <li>4) Principio de transparencia</li> <li>5) Principio de reconocimiento del comité de arbitraje y control</li> </ol>	

### 7.1.2 Estructurales

DISTRIBUIDOR	PROVEEDOR
<p>Reaprovisionamiento eficiente: Para conseguir esto, se trabaja en la reingeniería de la cadena de suministros, para acortarla y hacerla más eficiente a través de sistemas “lean” como el <i>Just in time</i>. Idealmente se propone llegar al reaprovisionamiento continuo, que no es más que ajustar al máximo el inventario y el stock para servir el producto adecuado, en el momento adecuado y en el lugar adecuado. Para conseguir este fin, es necesario disponer de la adecuada tecnología para conocer muy bien la demanda y ajustar el surtido, basado en un sistema pull, ajustando el sell in a las fluctuaciones del sell out.</p>	
<p>Alinear sistemas de información para hacer más fluido el flujo de datos.</p>	
<p>Category manager: conocimientos en marketing y comerciales, debe hacerse cargo del proceso de gestión de categorías. Además deberá ser capaz de interactuar directamente con el trade marketer del distribuidor.</p>	<p>Trade marketer: conocimiento tanto de marketing como comercial. Por una parte debe tener experiencia y sólida formación en gestión del punto de venta, de categorías y de ECR desde el punto de vista de marketing, para poder aportar una visión estratégica y elevada con perspectiva a medio plazo y además, debe tener la visión comercial para comprender el punto de vista y las necesidades del KAM.</p>
	<p>Departamento de trade marketing, habiendo 3 posibilidades para su ubicación al interior de la organización, según su dependencia de otro departamento:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Departamento de ventas</li> <li>2. Departamento de marketing</li> <li>3. Departamento independiente.</li> </ol> <p>No existe la organización ideal, sino que ésta dependerá de la realidad de la empresa.</p>

### 7.1.3 Funcionales

DISTRIBUIDOR	PROVEEDOR
<p>Unidad que se ocupe de controlar el trabajo de los reponedores y las promotoras, coordinar que el producto esté en las góndolas cuando se lanza la campaña, verificar que el material POP esté colocado en el lugar convenido, etc. Todas estas prácticas necesarias y algo descuidadas, generan conflictos entre las áreas de Marketing y Ventas. Institucionalizar la función de Trade Marketing, permite dar solución a estos conflictos, aunque su función específica sea hacer que el consumidor decida su elección cuando está frente al producto.</p>	
<p>Se debe hacer un análisis exhaustivo por parte de fabricante y distribuidor del sistema de valor y de los procesos para averiguar dónde se aporta valor y dónde no, para optimizar recursos y reducir costos. Una vez realizado dicho análisis, se suele proceder a probar en alguna categoría este sistema y luego se lleva a cabo su extensión al resto de productos.</p> <p>Para llevar a cabo el ECR es fundamental el conocimiento del comportamiento del consumidor dentro y fuera del punto de venta, y para ello se requiere del uso de la tecnología para mejorar dicho conocimiento</p>	
<p>1. Surtido eficiente, para lo que el proveedor y el distribuidor deben colaborar estrechamente para ofrecer referencias de producto que se ajusten a la verdadera demanda del consumidor, a su fluctuación y en la cantidad realmente solicitada</p>	
<p>2. Promociones eficientes, es decir, que se trata de colaborar de forma que las promociones que se desarrollen tengan el mayor impacto en el consumidor final para su satisfacción</p>	
<p>3. Lanzamientos eficientes de productos, implica que la colaboración debe ser muy estrecha, para lograr productos que sean exitosos y ajustados a las necesidades del cliente, para reducir el índice de productos nuevos que no incrementan valor en la oferta</p>	
<p>Gestión por categorías pretende explotar cada categoría como si fuera una mini unidad de negocio dentro del global del surtido en el punto de venta. Esto provoca que la colaboración entre fabricante y distribuidor sea muy fluida para conseguir primero definir a categoría y luego explotarla adecuadamente mediante la elección del producto adecuado, de la cantidad adecuada, de la colocación adecuada en el lineal, de las promociones adecuadas y de la ubicación adecuada de la categoría en el establecimiento. Se debe seguir cada una de las seis etapas definidas en el capítulo anterior a través de un trabajo conjunto:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de la categoría</li> <li>2. Rol de la categoría</li> <li>3. Valoración de la categoría</li> <li>4. Objetivos y estrategias</li> <li>5. Plan de acción e implantación</li> <li>6. Control de las acciones</li> </ol>	

DISTRIBUIDOR	PROVEEDOR
	<p>El departamento de trade marketing deberá llevar a cabo cinco actividades básicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Servicio de inteligencia: El departamento de trade marketing aporta al departamento de ventas información sobre las consecuencias y costo de las actividades promocionales, además busca mejorar la información de los vendedores en cuanto a datos de mercado, evolución de ciertos clientes o trayectorias o tendencias del comercio</li> <li>2. Controlar y lleva a cabo el seguimiento de las actividades diseñadas por el equipo de marketing.</li> <li>3. Preparación de las ofertas especiales: Es la tarea más importante del trade marketing: se debe conocer los grupos de clientes y hacer ofertas especializadas.</li> <li>4. Tarifas y control de precios</li> <li>5. Potenciar el punto de venta: para conocer el punto de venta y al cliente final.</li> </ol>

## CAPÍTULO 8: REDISEÑO DE PROCESOS ACTUALES

### 8.1 Diagnóstico

A continuación se presenta un resumen de las principales dificultades observadas:

#### 8.1.1 Presentación de propuestas

Problemática	Desventajas
1. Actividades se generan en la misma reunión con el proveedor y, pese a que muchas se repiten, no se encuentran estandarizadas.	<ul style="list-style-type: none"><li>- No se llega con una propuesta concreta a la reunión, lo que amplía notablemente la gama de posibles actividades a realizar, lo que dificulta la estandarización de los procesos asociados a su implementación, ralentizándolo.</li></ul>

#### 8.1.2 Elaboración actividad promocional

Problemática	Desventajas
2. Las actividades se proponen sólo considerando criterios de baja venta y asociatividad entre productos, pero se dejan de lado aspectos técnicos relativos al formato del producto y a la unidad base mínima de venta.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Surgen mecánicas de promoción equivocadas e infactibles, lo que se traduce en comunicaciones erróneas o confusas al cliente, haciendo más difícil su aceptación.</li><li>- Por ejemplo comunicar: “al llevar 2 unidades del producto X obtienes un Y% de descuento en tu compra”, siendo que el producto X se vende en Displays de 6 unidades. De este modo se pueden originar propuestas infactibles para el cliente y que carecen de sentido. Finalmente solucionar un problema así, requiere de alrededor de 3 a 5 días hábiles, pues hay que redefinir la actividad con el proveedor.</li></ul>
3. No existe una estandarización de actividades para los distintos <i>targets</i> de clientes, pese a que los criterios utilizados para realizar	<ul style="list-style-type: none"><li>- Como el KAM es un rol, la persona que ocupa dicho puesto utiliza tiempo en diseñar propuestas para los grupos de clientes, aún cuando</li></ul>

propuestas son los mismos.	existe un criterio, basado principalmente en el juicio experto <sup>6</sup> en cuanto a las actividades que funcionan mejor con determinados grupos de clientes.
----------------------------	--

### 8.1.3 Comunicación Interna

Problemática	Desventajas
4. Dificultad para transmitir la necesidad del cliente hacia el equipo de Reporting, para la elaboración de reportes ad-hoc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se producen dudas en el personal de reporting respecto al enfoque requerido por el cliente.</li> <li>- La confección del reporte ad-hoc se retrasa, o bien no coincide con las expectativas del cliente.</li> </ul>

### 8.1.4 Coordinación con retailer

Problemática	Desventajas
5. Personal del supermercado no está enterado de la existencia de una determinada promoción.	- No se está coordinado a la hora de dar la comunicación a los clientes, por lo que se genera confusión tanto para los clientes como para el personal del supermercado.
6. Las fechas de implementación efectiva en el sistema del retailer es posterior a la fecha en que comienza el período de validez de la misma.	- Las actividades se envían al supermercado para ser cargadas con cierto período de validez, pero son implementadas en una fecha posterior. Lo cual genera dificultades con los proveedores, pues son ellos quienes deciden dicho período.

<sup>6</sup> (memoria de Javier Muñoz no permite concluir respecto al tipo de actividad más efectivo según el tipo de clientes, pero se basa en sólo una prueba empírica realizada)

## 8.2 Rediseño

En resumen las propuestas más relevantes respecto del desempeño actual de la empresa en la gestión de proveedores son las siguientes:

### 8.2.1 Primer Rediseño

*”Analizar el árbol de decisión propuesto, completando los distintos campos, teniendo en cuenta las restricciones técnicas asociadas a la implementación de las actividades”*

#### a) En qué consiste

El rediseño propuesto consiste en estructurar las etapas y definiciones que deben seguirse a la hora de realizar una propuesta de actividad promocional, y además incorpora las restricciones técnicas que enfrentan, tanto el personal de reporting como el de operaciones, a la hora de llevar a cabo las actividades, sumando recomendaciones validadas con el personal interno, para hacer más fluida la carga de promociones.

Para comprender de mejor manera las decisiones que se deben tomar de cara al diseño y posterior implementación de una promoción, se describen las principales definiciones que se toman, ya sea de manera interna, con el retailer o con los proveedores.

- Definición del tipo de cliente: aquí es necesario elegir el tipo de clientes sobre el cual se aplicará la promoción; para esto se consideran cinco perfiles de clientes, basados en el comportamiento de compra de los mismos (esto fue explicitado en el capítulo 2, apartado 2.3: Descripción de los procesos relevantes, en la descripción del diseño de promociones). Esta decisión debe ser tomada de manera conjunta entre el retailer y el proveedor, quienes eligen el perfil de clientes, tomando en cuenta las recomendaciones de Penta.
  - i) Baja mucho
  - ii) Baja poco
  - iii) Deja de comprar
  - iv) Nuevo
  - v) Se mantiene
  
- Número de clientes: una vez seleccionado el perfil de clientes, se debe decidir el número de clientes de dicho perfil que serán objeto de la promoción. Para esto se calcula el universo total de clientes de cada uno de los cinco segmentos anteriormente definidos, y es el proveedor quien decide el número de personas a quienes se les hará efectiva la promoción, fundamentalmente basándose en la disponibilidad de recursos con que cuentan, y pensando en la probabilidad de impactar al grupo objetivo.

- Forma de comunicación: de manera paralela a la elección del número de clientes, se debe decidir el medio a través del cual se hará llegar la información de la promoción que se está diseñando. Claramente esta decisión está muy ligada al número de clientes objetivo, puesto que dependiendo del canal escogido, habrá mayor o menor probabilidad de impactar a los clientes. Los medios de comunicación, tal como se explicitó en el capítulo 2, apartado 2.2: Gestión de proveedores, son 3:
  - i) IVR
  - ii) SMS
  - iii) Kiosco
  
- Tipo de descuento: se consideran principalmente 3 tipos de descuento;
  - i) Descuento simple: consiste en aplicar un descuento directo únicamente sobre un producto o grupo de productos en particular.
  - ii) Descuento condicional: consiste en aplicar un descuento sobre un producto en particular sólo cuando se logra una cierta meta de compra definida.
  - iii) Descuento cruzado: este tipo de descuento se aplica sólo cuando el cliente lleva otro producto asociado.

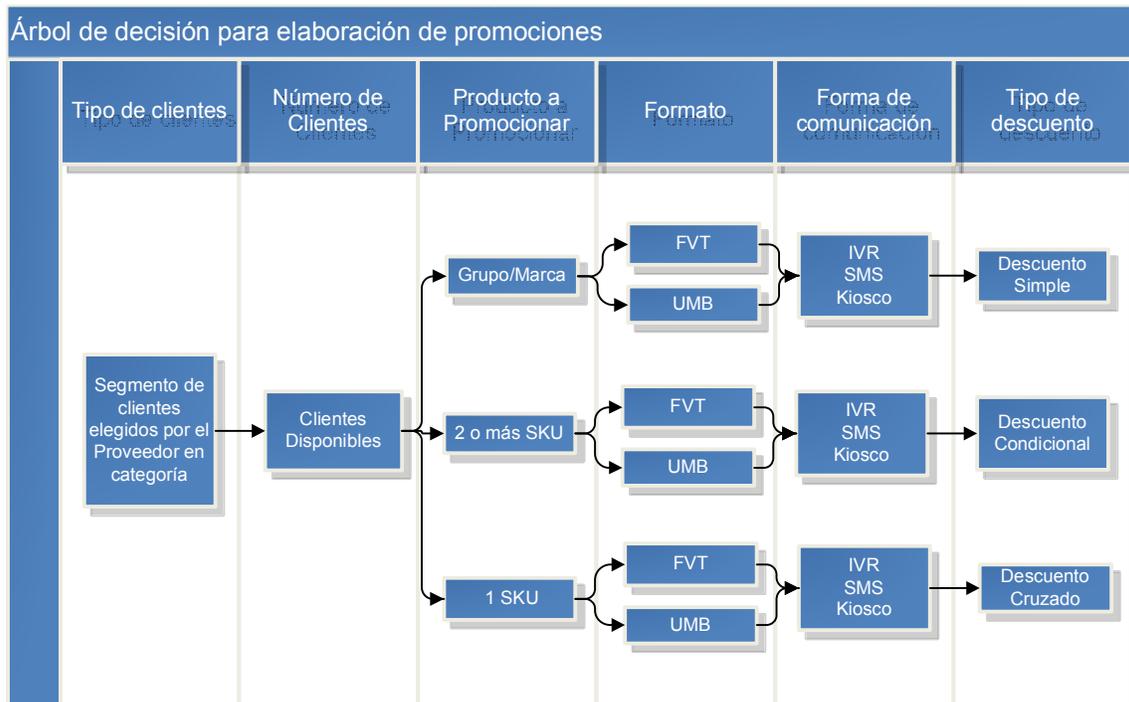
La aplicación de uno o de otro dependerá de las decisiones del proveedor respecto a los puntos anteriores, y a las recomendaciones de Penta.

- Producto a promocionar: el producto a promocionar puede ser de tres tipos, de acuerdo al nivel de agregación que se considere:
  - i) Por Grupo/Marca: considera un nivel agregado de sku's que pertenecen a un mismo grupo de productos y a la misma marca, esto puede considerar varios sku's dentro de la promoción, para lo anterior existe un código manejado en las bases de datos del retailer que contienen un código para cada grupo de productos (por ejemplo: desodorantes, limpiadores, leches líquidas) y un código para las distintas marcas (por ejemplo: axe, vim, soprole); así una promoción se puede realizar sobre un grupo marca, lo que permitiría promocionar varios sku's a través de una comunicación más sencilla y generando un menor número de registros en el sistema.
  - ii) Por SKU: considera sólo un código de producto en particular.
  - iii) Por 2 o más SKU: considera 2 o más códigos de producto. En este caso es necesario listar los códigos de los sku's que quieren ser promocionado, lo que dificulta el mensaje que se transmite al cliente y genera un mayor número de registros en el sistema de carga.

- Formato de producto: de cara a la implementación de la promoción y su correcta transmisión al cliente es importante conocer el formato en que el producto es ofrecido a los clientes en el supermercado, para así asegurar la coherencia del mensaje que se le entrega al cliente. En este sentido es fundamental conocer:
  - i) UMB: se refiere al formato en que se vende un determinado producto, reconociéndose siete tipos de UMB:
    - DIS: display
    - SA: saco
    - CA: caja
    - UN: unidad
    - BOL: bolsa
    - KIL: kilogramo
    - PAQ: paquete
  - ii) FVT: formato de venta, se refiere a la mínima unidad en que el cliente puede adquirir un determinado producto. Por ejemplo: fvt=3 umb=UN, esto quiere decir que el producto se encuentra por unidad pero se vende de a 3 unidades

Tomando en consideración las definiciones implicadas en el proceso de elaboración de promociones, la propuesta permitirá incorporar las restricciones técnicas y las propuestas y recomendaciones por parte del equipo interno en cuanto a la factibilidad de implementar determinadas actividades. Así, se presenta en la figura 12 una propuesta que debiera ayudar a ordenar la toma de decisión y definiciones.

Figura 12: Árbol de decisión para elaboración de promociones



(Fuente: elaboración propia)

Se debe seguir ciertas recomendaciones para evitar problemas con la carga de las promociones y retrasos en dicho proceso, las que se describen en cada una de las etapas requeridas para cargar una promoción, éstas son:

1. Definir el *target* de clientes a atacar: aquí se debe elegir qué tipo de clientes serán el objeto de la promoción; en general, se manejan los perfiles descritos anteriormente (Suben o mantienen – Nuevos – Dejan de comprar – Bajan mucho o bajan poco. Dicha segmentación se cruza con la clasificación según intensidad de compra, que determina los perfiles: Heavy – Normal – Light).
2. Definir el número de clientes: se debe decidir cuál será el universo de clientes a atacar. Cuestión que dependerá principalmente de la disponibilidad de recursos del proveedor.
3. Producto a promocionar: él o los productos en promoción tienen que ser un Sku o un Grupo-Marca, para esto se debe revisar un archivo que contiene la información acerca de los grupos y marcas, con sus respectivos nombre y códigos, de este modo existe certeza de que la promoción que se está elaborando o proponiendo, es factible de implementar.
4. Formato de producto: es necesario revisar el UMB y el FVT, del producto o grupo de productos seleccionado en el punto anterior. Esto es fundamental para redactar el mensaje de manera de asegurar que éste sea coherente, así se evita la emisión de promociones infactibles o carentes de sentido.

Aquí surge un caso en especial, puesto que si se trata de grupo marca, el fvt y umb deben ser iguales para todos los productos que agrupan el grupo-marca. Para revisar esta información tienen que entrar a <https://postgresql.analytics.cl/> luego eligen el servidor PRT, DB Alvi y esquema alvi\_bdm, dentro de este está la tabla dim\_producto, la cual contiene la información del prod\_fvt y prod\_umb por producto.

5. Medio de comunicación: se debe decidir si se comunicará la actividad a través de IVR/SMS o Kiosco, vale la pena notar que los dos primeros tienen un tratamiento similar en términos de la carga del sistema.
6. Tipo de descuento: aquí se debe decidir el tipo de descuento que se aplicará. Para esto existen algunas restricciones, ya que las promociones son generadas a través de una macro en Excel, la cual actualmente puede generar sin problemas los siguientes tipos de promociones:
  - Pack condicional grupo-marca: "por compras de 2 o más productos G de la marca M obtienes un dcto de X% en la compra de estos productos"
  - Pack condicional 2 producto: "por compras de 3 o más productos P1 obtienes un X% de dcto en la compra de productos P2"
  - Pack condicional 1 producto: "por compras de 3 o más productos P1 obtienes un X% de dcto en este producto"
  - Pack virtual 2x1: "Lleva 2 productos G de la marca M por el precio de 1"
  - Pack virtual 3x2: "Lleva 3 productos P1 por el precio de 2"
  - Oferta n productos: "Productos P1...Pn con un X% de dcto"
  - Oferta grupo-marca: "Grupo-Marca con un X% de dcto"

En función de estas restricciones y del segmento objetivo de clientes que se quiere abarcar, se confeccionó la segunda propuesta de rediseño que se presenta más adelante.

## **b) Beneficios**

Con todo lo anterior, esta propuesta debiera acabar con las problemáticas 1. 2. y 3. Descritas en el punto 5.1 Diagnóstico.

**Problemática 1:** Actividades se generan en la misma reunión con el proveedor y, pese a que muchas se repiten, no se encuentran estandarizadas.

- Se llega con una propuesta más concreta a la reunión con el proveedor, porque si se siguen los pasos explicitados anteriormente, se logra abarcar todos los aspectos relevantes de una actividad promocional, de manera que se facilitan los acuerdos con el proveedor, lo que debiera traducirse en una disminución en el tiempo empleado en la generación e implementación de promociones.

- Así, de la reunión debieran extraerse definiciones del Proveedor:
- Tipo de cliente objetivo para la promoción
  - Producto a promocionar: grupo/marca; SKU(s)
  - Medio de comunicación.
  - Estrategia y mecánica de promoción a implementar.

**Problemática 2:** Las actividades se proponen sólo considerando criterios de baja venta y asociatividad entre productos, pero se dejan de lado aspectos técnicos relativos al formato del producto y a la unidad base mínima de venta.

- Se alinea visión de equipo de análisis (Reporting) y comercial (KAM), pues se generan propuestas factibles y que pueden ser implementadas con facilidad, evitándose así las trabas y retrasos que se producen actualmente al deber redefinir una actividad, o al tener que modificar un mensaje para que éste sea coherente.

### 8.2.2 Segundo Rediseño

*“KAM analiza el árbol de decisión respecto de las posibles acciones promocionales, de acuerdo al segmento de clientes objetivo, tomando en cuenta las restricciones técnicas y la experiencia en la implementación de promociones”*

- Al analizar el árbol se debiera determinar:
- Estrategia a Utilizar (tipo de descuento)
  - Indicador: ticket promedio, cantidad de unidades o peso del producto, según sea el caso, en relación al tipo de producto.

#### **a) En qué consiste**

En relación a esta propuesta de rediseño se idearon árboles de decisión para cada uno de los tipos de clientes (baja mucho, baja poco, sube o se mantiene, nuevo y deja de comprar). Para realizar los árboles que se presentan a continuación se utilizó la experiencia de los funcionarios de la empresa como principal justificación, en particular se trabajó en esto con el KAM de la cuenta y fue validado con el Gerente de consultoría, es importante señalar que la literatura no se han encontrado patrones o reglas acerca del tipo de promoción más adecuado para aplicar a cada uno de los segmentos de clientes con que trabaja la empresa. Por esta razón se construyeron los árboles basándose en la experiencia de funcionarios clave de la empresa, cuyo juicio está avalado por los resultados que han obtenido en las actividades promocionales que han realizado, lo que les ha permitido entender de mejor manera cuales son las estrategia más eficaces para llegar a cada tipo de cliente. Así pese a que el conocimiento existe en la experiencia de las personas, se consideró necesario plasmarlo en reglas explícitas y concretas que permitan alcanzar un mayor nivel de fluidez al proceso de generación de acciones promocionales, aumentando la eficiencia de las mismas.

Los árboles desarrollados consideran las 3 dimensiones fundamentales que definen una promoción:

a) Tipo de cliente: explicitados anteriormente.

b) Estrategia:

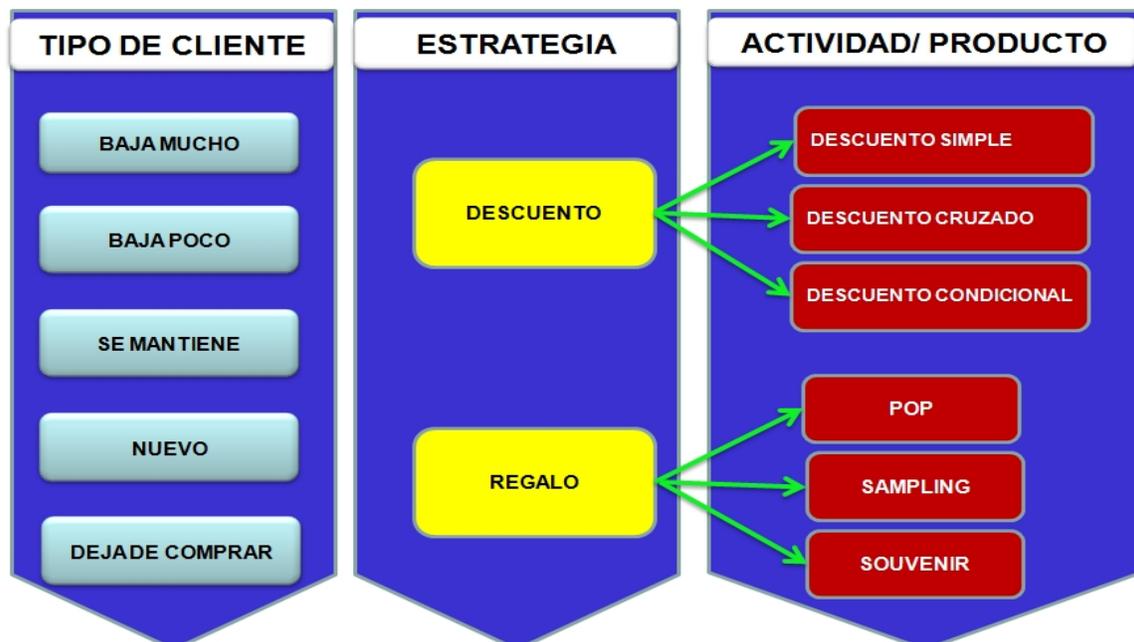
1. Descuento
2. Regalo

c) Actividad

1. Descuento: dentro de este tipo de estrategia, hay tres tipos de descuento (que fueron descritos en el punto 5.2.1 Primer rediseño)
  - 1.1 Simple
  - 1.2 Condicional
  - 1.3 Cruzado
2. Regalo: consiste en hacerle llegar un regalo al cliente, estos pueden ser de tres tipo:
  - 2.1 POP: material para promocionar en los almacenes de los clientes (posters, carátulas, etc.)
  - 2.2 Sampling: muestras gratis de algún producto en particular.
  - 2.3 Souvenir: artículos de regalo (llaveros, calendarios, etc.)

De este modo el árbol de decisión está dado en forma general por la siguiente figura:

Figura 13: Árbol de decisión general

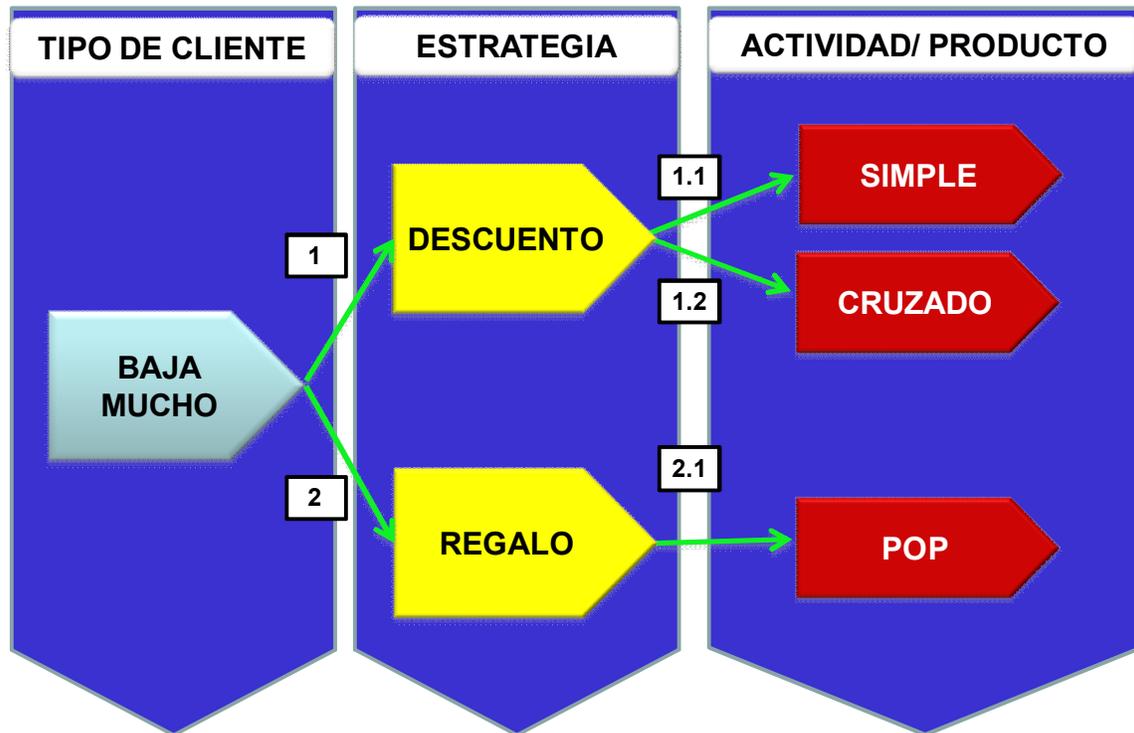


(Fuente: elaboración propia)

Así el árbol de decisiones confeccionado para cada tipo de clientes es el siguiente:

### 1. Cliente que baja mucho

Figura 14: Árbol de decisión clientes que bajan mucho.



(Fuente: elaboración propia)

Del cuadro se desprende que hay 2 sub-árboles que se generan al decidir el tipo de estrategia a abordar. Por un lado, si se decide aplicar una estrategia de descuentos, las alternativas más coherentes con el tipo de clientes que se quiere abordar son:

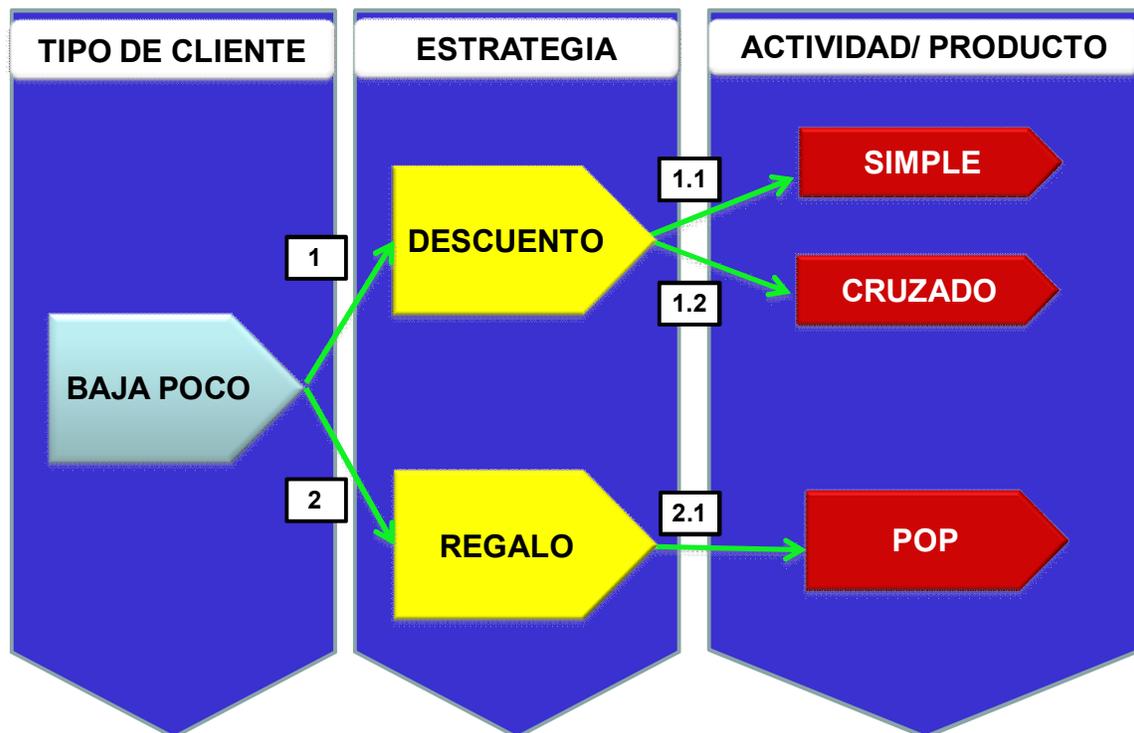
- 1.1 Descuento simple: se considera la forma más adecuada de llegar a un cliente que ha bajado mucho su nivel de compra, puesto que es un descuento directo que se aplica sobre la compra del producto en cuestión, sin imponerle metas ni restricciones. Esto parece adecuado ya que es un cliente con bajo nivel de fidelidad, que posiblemente es sensible al precio.
- 1.2 Descuento cruzado: otra forma de incentivar al cliente a que aumente su nivel de compra, es ofreciéndole un descuento cruzado, es decir, que se aplica sólo cuando éste compra otro producto. Esta estrategia de promoción busca aumentar la compra del cliente en un determinado producto ofreciéndole un descuento por ejemplo, en otro que consume de manera considerable. De este modo el cliente tendrá incentivos para incrementar su nivel de compra en el producto que está dejando de comprar, para así tener un descuento en el producto que si está comprando.

En el caso de la aplicación de la estrategia de entrega de regalos, los elementos más recomendables a utilizar son:

2.1 POP: este tipo de regalo pretende cautivar al cliente dándole elementos para que promocióne el producto que está dejando de comprar, en su local; de este modo se busca aumentar la demanda del cliente final (que le compra al almacenero).

## 2. Cliente que baja poco

Figura 15: Árbol de decisión clientes que bajan poco.



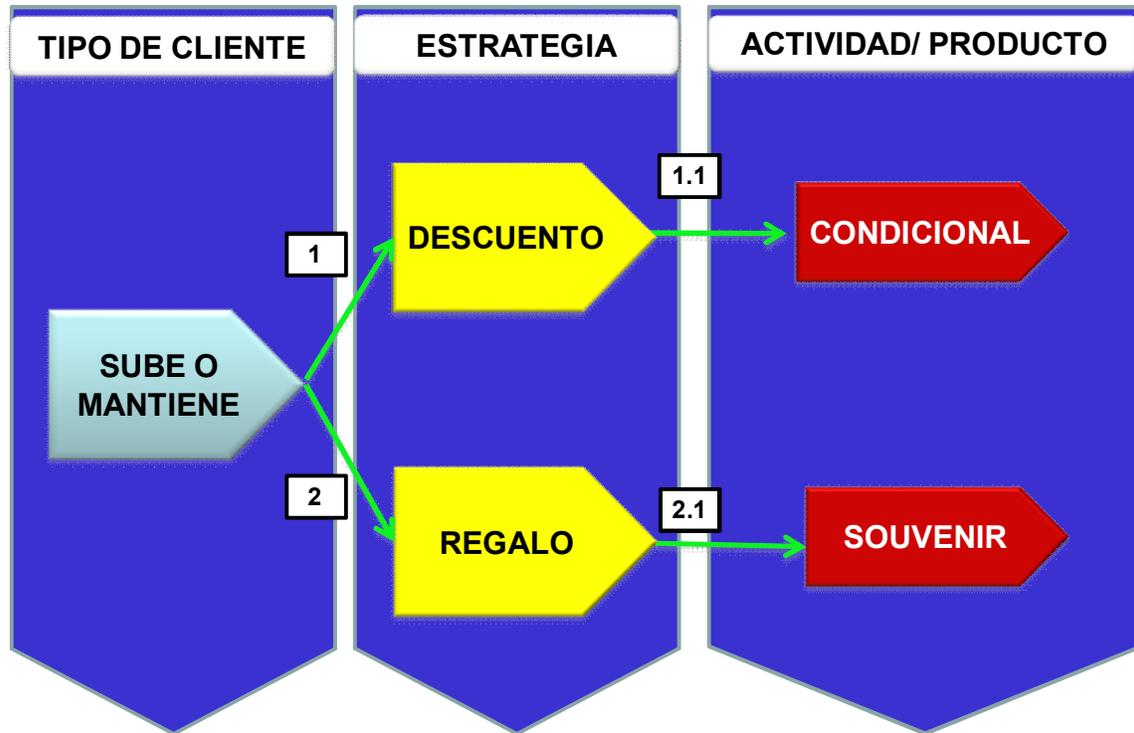
(Fuente: elaboración propia)

En relación a la estrategia de aplicación de descuentos, las posibilidades más adecuadas son las mismas que en el caso anterior, puesto que básicamente se espera que los clientes reaccionen de manera similar ante las actividades de descuento simple y cruzado.

Por otro lado, en caso de la estrategia de entregar regalos, se identifica que la más adecuada sería la entrega de POP, por razones muy similares a las del caso anterior.

### 3. Cliente que sube o mantiene su consumo

Figura 16: Árbol de decisión clientes que suben o mantienen.



(Fuente: elaboración propia)

En el caso de la aplicación de descuentos, se considera como la opción más adecuada:

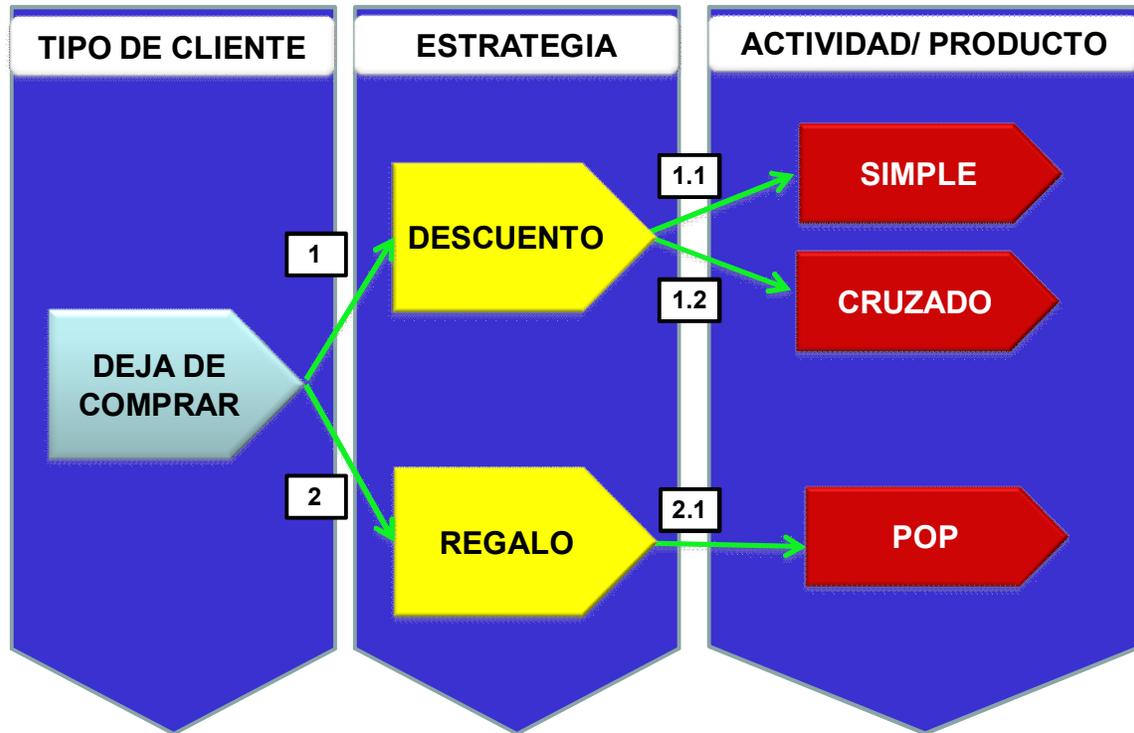
- 1.1 Descuento Condicional: esto se justifica porque éste es un tipo de cliente que tiene cierto nivel de fidelidad con el producto; por esta razón una buena estrategia en términos de los objetivos, tanto del proveedor como del retailer, debiera ser la de aumentar el nivel de consumo del cliente, es decir, incentivarlo a que aumente su ticket promedio. Para esto se aplica un descuento condicional, ya que se pretende que el cliente se “tiente” con el descuento y termine comprando más de lo que estaba acostumbrado a comprar.

En el caso de aplicar la estrategia de entrega de regalos, se estima que el producto más adecuado para este tipo de cliente es:

- 2.1 Souvenir: ya que con esto se busca fidelizar al cliente, es decir, crear o fortalecer un lazo ya existente con el producto, de manera de que éste se sienta premiado por seguir prefiriendo el producto que se está buscando potenciar.

#### 4. Cliente que deja de comprar

Figura 17: Árbol de decisión clientes que dejan de comprar.



(Fuente: elaboración propia)

Del cuadro se desprende que hay 2 sub-árboles que se generan al decidir el tipo de estrategia a abordar. Si se decide aplicar una estrategia de descuentos, las alternativas más coherentes con el tipo de clientes que se quiere abordar son:

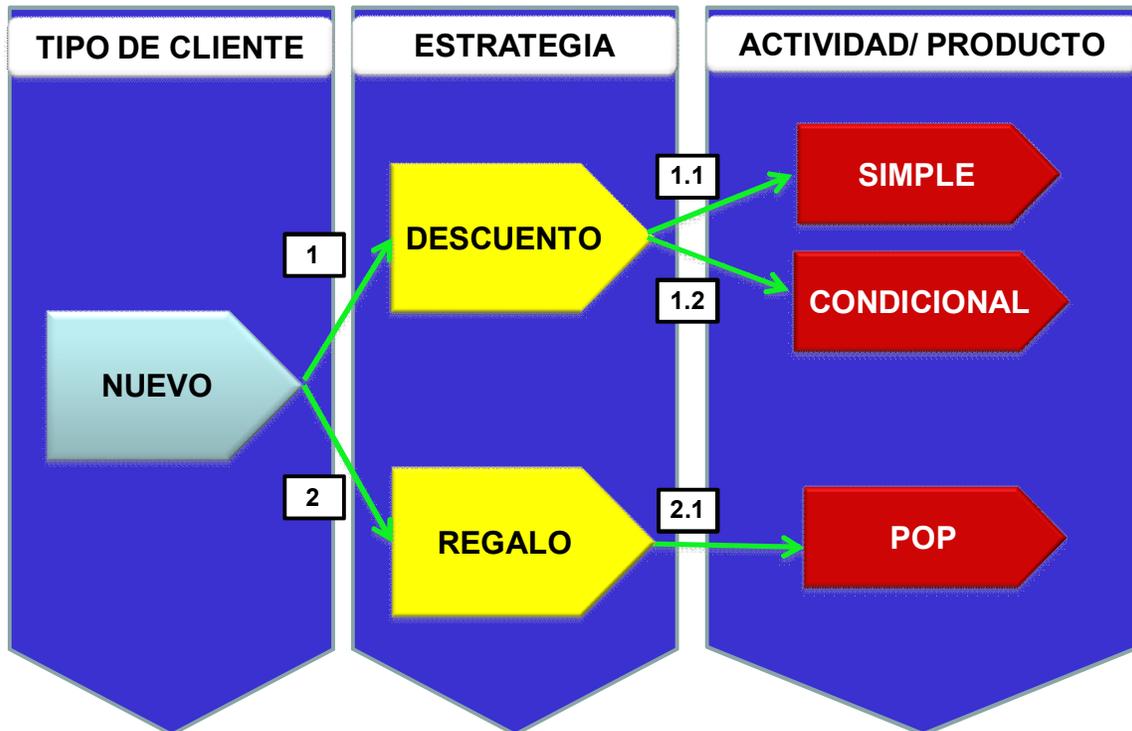
- 1.1 Descuento simple: se considera la forma más adecuada de llegar a un cliente que ha dejado de comprar, puesto que es un descuento directo que se aplica sobre la compra del producto en cuestión, sin restricciones. Esto parece adecuado ya que es un cliente con bajo nivel de fidelidad, que posiblemente es sensible al precio. Por esta razón se busca evitar que se fugue definitivamente.
- 1.2 Descuento cruzado: otra forma de incentivar al cliente a que vuelva a comprar, es ofreciéndole un descuento cruzado, es decir, que se aplica sólo cuando éste compra otro producto. Esta estrategia de promoción busca retener al cliente que ha dejado de comprar un determinado producto ofreciéndole un descuento por ejemplo, en otro que consume de manera común. De este modo el cliente tendrá incentivos para incrementar su nivel de compra en el producto que ha dejado de comprar, para así tener un descuento en el producto que si está comprando.

En el caso de aplicar la estrategia de entrega de regalos, se estima que el producto más adecuado para este tipo de cliente es:

2.1 POP: ya que con esto se busca reencantar al cliente, es decir, crear o fortalecer un lazo que se ha debilitado, para esto se recurre a promover el aumento del consumo del cliente final, a través de material que promocione el producto en cuestión.

## 5. Cliente nuevo

Figura 18: Árbol de decisión clientes nuevos.



(Fuente: elaboración propia)

Del cuadro se desprende que hay 2 sub-árboles que se generan al decidir el tipo de estrategia a abordar. Por un lado si se decide aplicar una estrategia de descuentos, las alternativas más coherentes con el tipo de clientes que se quiere abordar son:

1.1 Descuento simple: se considera una buena forma de llegar a un cliente que ha comenzado a comprar un producto que antes no compraba, puesto que este tipo de descuento podría ser percibido como un premio inmediato por su comportamiento de compra, así se buscaría fidelizar a este nuevo cliente.

En el caso de la aplicación de la estrategia de entrega de regalos, el elemento más recomendable es:

2.1 POP: este tipo de regalo pretende cautivar al cliente dándole elementos para que promocione el producto que está comenzando a comprar, de manera de crear un vínculo fuerte con el producto.

## **b) Beneficios**

Con todo lo anterior, esta propuesta debiera acabar con la problemática 3. descrita en el punto 5.1 Diagnóstico:

**Problemática 3:** No existe una estandarización de actividades para los distintos targets de clientes, pese a que los criterios utilizados para realizar propuestas son los mismos.

- Estandarizar promociones tipo según segmento de clientes y producto escogido junto al proveedor, acotándose las posibilidades de promoción.
- Facilitar la implementación de la promoción, en cuanto a la definición del listado de clientes.
- Reducir tiempo empleado en el proceso global.

### 8.2.3 Tercer Rediseño

*”Realizar una reunión de coordinación semanal, entre el KAM y el personal de reporting, en el que se expliquen claramente las tareas de la semana y se puedan explicitar los requerimientos específicos de los clientes”*

## **a) En qué consiste**

Más que un rediseño en sí, se trata de una propuesta de coordinación que ayudará a mejorar la respuesta que se da a los clientes y además busca reducir el tiempo empleado en realizar reportes ad-hoc para los clientes, puesto que hasta ahora el requerimiento pasa desde el cliente hacia el KAM y desde el KAM hacia el personal de reporting a través del envío de mails. Sin embargo, esto genera los problemas que se resumen en la problemática 4:

**Problemática 4:** dificultad para transmitir la necesidad del cliente hacia el equipo de Reporting, para la elaboración de reportes ad-hoc.

Esto origina *loops* a la hora de crear los reportes, puesto que no se transmite adecuadamente lo que el cliente quería, razón por la que solía darse que un reporte sufriera muchas modificaciones antes de estar terminado para ser entregado, lo que aumenta drásticamente los tiempos de respuesta.

## **b) Beneficios**

Con la instancia de reunión se pretende transmitir lo más fielmente posible los requerimientos del cliente, al personal de reporting, con lo que se lograría:

- Evitar el mal uso de las H/H (horas/hombre) del personal de reporting elaborando reportes que no contienen la información que realmente requiere el cliente.
- Permitir una ordenada coordinación de las actividades del personal interno.
- Con lo anterior se pretende disminuir los tiempos de respuesta al cliente y disminuir el costo en horas para Penta.

#### 8.2.4 Cuarto Rediseño

##### a) En qué consiste

No se trata de un rediseño, sino más bien de una propuesta de mejora en la coordinación con el retailer. Ésta consiste en sincerar los tiempos de implementación de las actividades y los tiempos asociados a la comunicación de las promociones al personal interno de cada sucursal.

Para esto se propone la entrega de un informe semanal por parte de Penta/Analytics al encargado del supermercado mayorista, que contenga las actividades vigentes para la presente semana, indicando claramente, los productos en promoción, el período de validez y la mecánica de la actividad.

Además se propone una reunión con el personal operativo, tanto de Penta/Analytics como del Supermercado mayorista, de manera de sincerar los tiempos de implementación efectiva de las actividades, pues así se puede evitar que se publiquen las comunicaciones de ciertas actividades, pero que el descuento no esté activo aún en el POS (*Point on selling*).

##### a) Beneficios

Con esto se lograría mejorar la problemática número 5. descrita en el punto anterior, la cual se resume como sigue:

**Problemática 5:** Personal del supermercado no está enterado de la existencia de una determinada promoción.

Al implementar la medida propuesta, se mantendría al tanto al personal interno del supermercado mayorista respecto a la actividad que debe ser implementada en dicha semana, como también de aquéllas que están vigentes.

Además se daría solución a la problemática 6. respecto a la coordinación con el retailer:

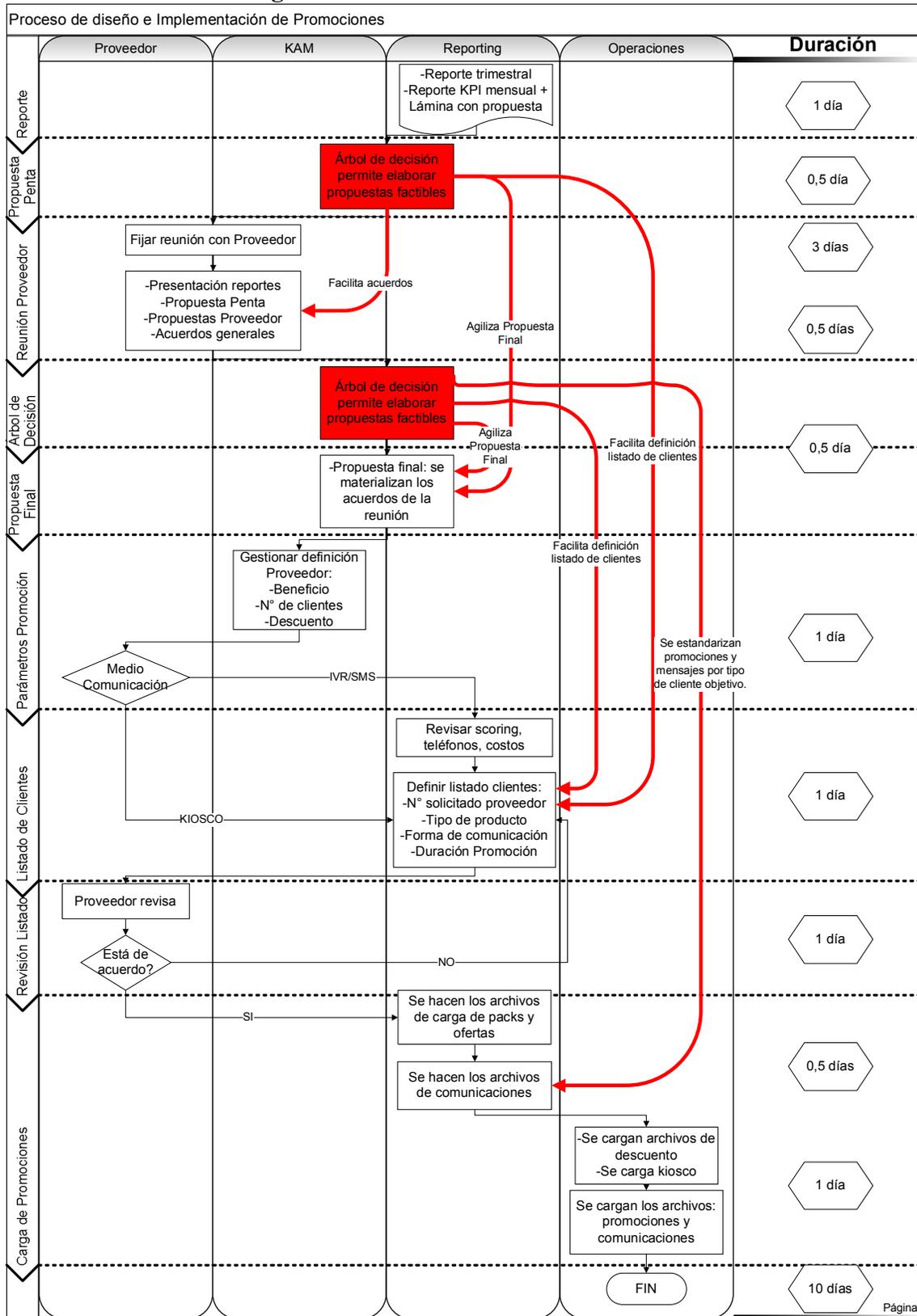
**Problemática 6:** Las fechas de implementación efectiva en el sistema del retailer es posterior a la fecha en que comienza el período de validez de la misma. Esto trae graves consecuencias como por ejemplo, comunicar una actividad que aún no está siendo reconocida en caja; además trae otros inconvenientes como el no manejar exactamente

los tiempos asociados a la implementación de una actividad, esto último le resta seriedad al trabajo de Penta/Analytics de cara a los proveedores a la hora de comprometer fechas para la implementación de actividades.

Con la medida propuesta se logra una coordinación con el retailer de manera de poder comprometer fechas de cara a los proveedores, y permite conocer los procesos internos que realiza la contraparte, para así comprender posibles retrasos o dificultades en el proceso de carga de promociones.

A continuación se muestra un esquema que resume el impacto que tendrían las propuestas de rediseño en el proceso global de la gestión de proveedores.

**Figura 19: Modelo situación rediseñada**



(Fuente: elaboración propia)

## CAPÍTULO 9: EVALUAR EFECTOS DEL REDISEÑO

### 9.1 Definición indicadores rediseño

Como primera aproximación a la evaluación de los efectos del rediseño se ha pensado en los siguientes indicadores. Vale la pena mencionar que la aplicación de estos indicadores está fuera de los alcances del presente trabajo, pero quedan propuestos para trabajos futuros que busquen implementar el rediseño.

<b>Indicador</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Cómo Medirlo</b>
* Duración total desde el diseño a la implementación de la promoción.	* Evaluar el impacto del rediseño propuesto en cuanto al ahorro de tiempo en el proceso global.	* Medir el tiempo (días) transcurrido desde la nueva instancia de reunión para revisión de reporte, hasta la carga efectiva de los archivos de oferta en el sistema del mayorista.
* Duración de la definición del listado de clientes.	* Evaluar el ahorro de tiempo en el proceso de definición del listado de clientes (uno de los factores críticos antes del rediseño)	* Medir el tiempo que tarda Reporting en definir dicho listado.
* Tiempo Empleado en análisis de árbol de decisión.	* Identificar tiempo real que implica esta actividad.	* Medir el tiempo empleado en la reunión.
* % de veces en que se realizó al mes.	* Evaluar el grado de diversidad de opinión en la definición de la propuesta de Penta.	* Número de veces en que se realizó, dividido en el número de reuniones de presentación de reportes.
* N° de propuestas que se generaron.	* Evaluar la efectividad de la actividad	* Registrar las propuestas iniciales realizadas.
* Número de propuestas finales presentadas al cliente.	* Evaluar la efectividad de la actividad del rediseño en cuanto a acotar las propuestas y ganar poder con el proveedor.	* Contar la cantidad de propuestas finales realizadas.
* Número de propuestas aceptadas sin reparos.	* Evaluar la efectividad de la actividad de elaboración y análisis del árbol de decisión para acotar las posibles acciones tácticas.	* Realizar el cálculo de la proporción definida en el indicador, con respecto al total de propuestas hechas POR PROVEEDOR.
* Número de propuestas aceptadas con ciertas correcciones.		
* Número de propuestas rechazadas		
* Con respecto al total de propuestas mensuales.		

**Aspectos cualitativos: percepción del cliente: Mayorista y Proveedores**

<b>Indicador</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Cómo Medirlo</b>
* Realizar un recuento de la puntuación recibida por parte de los clientes, identificando:	* Evaluar la efectividad de la actividad del rediseño en cuanto a acotar las propuestas y ganar poder con el proveedor.	* Realizar una encuesta a los clientes en la que ellos evalúen los aspectos antes mencionados.
-Fortalezas	- Tiempo:	* En principio se propone realizar 2 encuestas, una antes de implementar el rediseño y otra después.
-Debilidades	- Efectividad: calidad de propuestas.	
-Beneficios asociados al rediseño y a la gestión de Penta en general.	-Resultados obtenidos (*)	

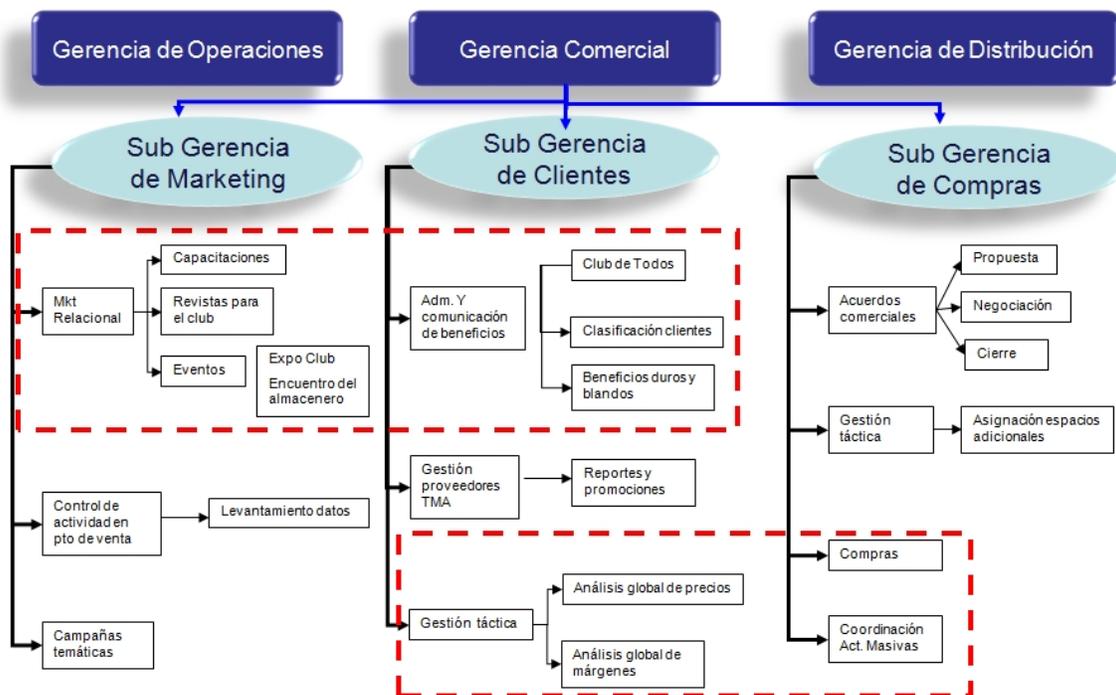
## CAPÍTULO 10: GESTIÓN DEL RETAILER

### 10.1 Estructura Comercial Actual

Para abarcar esta problemática se centran los esfuerzos en alinear la conformación de la estructura comercial del supermercado con los objetivos de la empresa, de manera de facilitar la implementación de las tácticas del marketing (precio, promoción, disponibilidad y layout).

Actualmente la estructura del área comercial del supermercado se organiza como muestra la figura 20.

Figura 20 Estructura comercial actual retailer.



(Fuente: elaboración propia)

En rojo se destacan las actividades en las cuales las distintas subgerencias interactúan y se prestan apoyo:

- La subgerencia de Marketing presta apoyo comunicacional y relacional a la subgerencia de clientes, en particular realiza capacitaciones, diseña las revistas para el club de clientes del supermercado y además realiza y promociona eventos. Todas estas medidas permiten al retailer dar a conocer los beneficios a los clientes,

relacionarse de manera más cercana con ellos, de manera de fortalecer los vínculos y aumentar la fidelidad de los mismos.

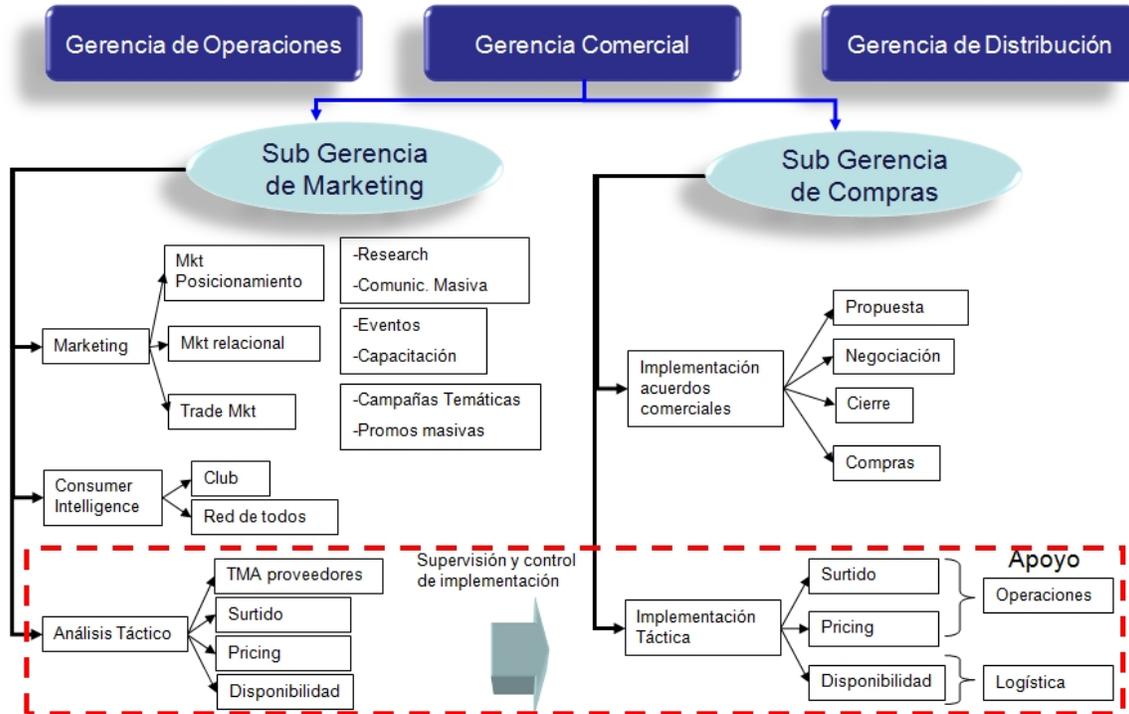
- La subgerencia de clientes apoya a su vez a la sugerencia de compras a través de información relevante sobre el análisis de los precios que ofrecen y de los márgenes que obtienen con estos. Con dicha información la subgerencia de compras puede tomar decisiones sobre las adquisiciones, y las condiciones bajo las cuales se deben cerrar las compras, de manera de no impactar negativamente al cliente.

## **10.2 Dificultades Detectadas**

- Una de las principales dificultades que se identifica en forma general es la inexistencia de una unidad funcional encargada de gestionar las variables tácticas del marketing, puesto que actualmente sólo la subgerencia de clientes es la encargada de la gestión de proveedores, donde actualmente se contempla fundamentalmente la implementación de promociones, sin embargo están excluidas las demás variables del marketing mix (disponibilidad, pricing y surtido).
- Por otra parte la subgerencia de marketing es sumamente acotada en su accionar, ya que actualmente sólo se encarga de ser un apoyo comunicacional para la subgerencia de clientes; perdiéndose así una gran oportunidad de apoyar y gestionar las variables tácticas del marketing.

### 10.3 Propuesta de Estructuración Comercial

Figura 21: Estructura comercial propuesta retailer.



(Fuente: elaboración propia)

Con esta nueva estructuración comercial se pretende básicamente fusionar la subgerencia de marketing con la de clientes, creando una unidad funcional encargada del análisis táctico, donde se manejan y gestionan todas las variables del marketing mix: promociones (TMA proveedores), surtido, disponibilidad, prining. De esta manera la subgerencia de compras, debería apoyar la implementación de las decisiones tácticas tomadas en la subgerencia de marketing, en términos de la operatividad de estas decisiones, encargándose de la logística y provisión de insumos para la implementación.

## CAPÍTULO 11: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Basado en la evaluación del rediseño planteado, se pretende estimar en términos concretos la magnitud de los beneficios asociados al incremento de la eficiencia en la gestión de proveedores. Donde fundamentalmente se considerarán las siguientes métricas:

- Tiempo ahorrado en relación a situación original, en términos de los plazos asociados a cada etapa, y el impacto de esto en la disminución del tiempo total empleado en el diseño e implementación de promociones.
- Ahorro en el tiempo empleado en la carga operativa asociada a ciertas tareas.

Las métricas anteriores debieran permitir hacer una estimación de los beneficios económicos para cada uno de los actores involucrados en el proceso:

### 11.1 Proveedores

Los beneficios económicos serán estimados a partir de la disminución esperada en el tiempo asociado al diseño e implementación de promociones. Para esto se calculará el beneficio promedio obtenido con las últimas 2 promociones aplicadas por proveedor, con lo cual se obtendrá un indicador de la eficacia de la promoción. Por otra parte se calculará también el tiempo promedio asociado al diseño y aplicación de dichas promociones. De este modo se podrá calcular el beneficio económico estimado producto del rediseño.

Gráficamente:

$T_1$ = tiempo que tomó el diseño e implementación de la promoción 1.	$B_1$ = beneficio económico asociado a la promoción 1.
$T_2$ = tiempo que tomó el diseño e implementación de la promoción 2.	$B_2$ = beneficio económico asociado a la promoción 2.
$T_a$ = tiempo estimado que tomaría el diseño e implementación de la promoción con el rediseño.	$B_a$ = beneficio económico asociado al ahorro en tiempo producto del rediseño.
$T_p$ = tiempo promedio que toma una promoción $\frac{(T_2 + T_1)}{2}$	$B_p$ = beneficio promedio por promoción. $\frac{(B_2 + B_1)}{2}$

$$B_a = \frac{B_p}{T_p} \times T_a \quad : \text{Beneficio económico}$$

## 11.2 Retailer

La forma de calcular el beneficio económico para el retailer es equivalente a la utilizada para los proveedores, recalculando los beneficios asociados a cada promoción.

## 11.3 PentaRetail

Dado que el contrato con el que se relaciona la empresa con el supermercado mayorista y los proveedores considera un pago fijo y otro variable en función del incremento en las ganancias de los actores antes mencionados, el beneficio económico será estimado usando el indicador calculado para estos.

$B_{\text{penta}}$  = beneficio económico estimado para PentaRetail.

Fee = % de la ganancia del retailer que es pagada a PentaRetail.

$$B_{\text{penta}} = B_a(\text{supermercado}) * \text{Fee}\%$$

Si bien el presente trabajo no considera dentro de sus objetivos una evaluación económica exhaustiva de la solución propuesta, si se puede hacer una estimación que permita de manera referencial, servir como punto de partida para trabajos futuros en relación a las mejoras del proceso de Gestión de Proveedores de Penta/Analytics.

En este contexto se estima que la reducción en los tiempos de trabajo asociados al proceso de elaboración de actividades promocionales se pueden traducir en beneficios económicos directos para Penta/Analytics, los cuales se resumen de la siguiente manera:

(H/H<sub>a</sub>) Reporting = Horas hombre antes del rediseño del personal de reporting. Se estima que son: 25 horas.

(H/H<sub>d</sub>) Reporting = Horas hombre después del rediseño del personal de reporting. Se estima que son 12,5 horas. (basado en que los tiempos de elaboración de promociones se reducen a la mitad de manera homogénea).

(H/H<sub>a</sub>) KAM = Horas hombre antes del rediseño de KAM. Se estima que son 25 horas.

(H/H<sub>d</sub>) KAM = Horas hombre después del rediseño de KAM. Se estima que alcanzan las 12,5 horas.

H<sub>KAM</sub> = costo hora hombre KAM: UF 0.33

H<sub>Reporting</sub> = costo hora hombre analista reporting: UF 0.2

$B_{\text{penta}}$  = beneficio económico mensual estimado para PentaRetail por reducción de costos.

$B_{\text{KAM}}$  = beneficio económico por reducción horas KAM  
 $[(H/H_a) \text{ KAM} - (H/H_d) \text{ KAM}] * H_{\text{KAM}} = [25-12.5]* \text{UF } 0,33 = \$86.625$

$B_{\text{Reporting}}$  = beneficio económico por reducción horas reporting  
 $[(H/H_a) \text{ Reporting} - (H/H_d) \text{ Reporting}] * H_{\text{Reporting}}$   
 $= [25-12.5]* \text{UF } 0,2 = \$52.500$

$B_{\text{penta}} = [B_{\text{KAM}} + B_{\text{Reporting}}] * N^\circ \text{ actividades mensuales realizadas}$   
 $= [\$86.625 + \$52.500] * 5 = \$695.625$

Así el beneficio económico estimado para Penta/Analytics, considerando que se realizan 5 actividades promocionales mensuales, y sólo contemplando el ítem de ahorro de costos, es decir, dejando fuera los beneficios adicionales por el aumento en el número de actividades realizadas, que generan un ingreso adicional variable, sería de \$695.625.

## CAPÍTULO 12: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El análisis de la función de trade marketing y las recomendaciones que de ella se desprenden, muestran bastantes oportunidades para ampliar el servicio que actualmente presta la empresa (Penta/Analytics) a sus clientes. Ya que se ofrecen preferentemente servicios de información de desempeño y movimiento de clientes, además de la elaboración y evaluación de actividades focalizadas. De este modo, se detectan las siguientes oportunidades, basadas en los aspectos clave que se deben cumplir para una correcta implementación del trade marketing:

- Monitoreo constante del sistema de valor y de los procesos para averiguar dónde se aporta valor y dónde no, para optimizar recursos y reducir costos. Esto abre la posibilidad de estar analizando constantemente la eficiencia y eficacia de las distintas variables del *marketing mix* (promoción, surtido, *pricing*, disponibilidad, *layout*, promociones y exhibición). Esto permitiría detectar aquellas variables que no se estén gestionando adecuadamente, y ofrecer una propuesta para sobrellevar dicha situación.
- Surtido eficiente: es una de las principales ocupaciones del trade marketing y se prevé que la contingencia económica le imprima mayor relevancia a futuro. Por esta razón es fundamental que la empresa sea capaz de identificar aquellas categorías en que el surtido es ineficiente, realizando una propuesta que permita aumentar dicha eficiencia. Se trata de una variable tan importante que debiera considerarse la posibilidad de incorporarla de manera estable a los servicios ofrecidos.
- Promociones eficientes: es la dirección en la que apunta el actual trabajo, pero se recomienda continuar con la búsqueda de las actividades más adecuadas según el grupo de clientes objetivo.
- Lanzamientos eficientes: es otra de las grandes preocupaciones del trade marketing. Aquí se presenta la oportunidad de utilizar la información transaccional de los clientes y complementarla con aquella que puede ser extraída a través del contacto telefónico directo con los clientes, así se pueden identificar necesidades y cruzar dicha información con la que se obtiene del análisis del comportamiento de compra. Esto permitiría a Penta/Analytics hacer propuestas respecto a segmentos del mercado que aún no han sido cubiertos. La ventaja de que la empresa haga estas propuestas, es que no tiene sesgos, es decir, no trabaja para ningún proveedor en particular, entonces podría dirigir dichas propuestas al distribuidor, de manera que éste la negocie con los proveedores.
- Dentro de las actividades básicas de la función de trade marketing está la de controlar y realizar el seguimiento de las actividades diseñadas por el equipo de marketing, y la de diseñar ofertas especiales para los distintos segmentos de clientes. Estas actividades están incluidas dentro de la gestión de proveedores. Sin embargo, la empresa tiene la gran oportunidad de aprovechar el conocimiento transaccional del cliente y cruzarlo con información “blanda”, a través del levantamiento de *insights*, mediante entrevistas telefónicas o por otros medios. Esto porque el escenario económico hará cada vez más importante el conocer y poder estimar la demanda, sabiendo responder a sus fluctuaciones.

Con el levantamiento y modelamiento de la situación actual, acompañado de la descripción de las actividades realizadas por los actores internos (Penta/Analytics) en el marco de la gestión de proveedores, se consigue sentar las bases para realizar la gestión del conocimiento, ya que se formalizan los roles y los procesos asociados a cada uno de ellos, cuestión que era inexistente en la empresa hasta antes del presente trabajo.

El diagnóstico de la situación actual confirma que se debían realizar rediseños para los procesos involucrados en el presente estudio, para así evitar grandes holguras de tiempo, ineficiencias y problemas en la coordinación y comunicación a los proveedores.

A partir del diagnóstico de la situación actual se pudo notar que una de las etapas más débiles del proceso es el diseño de promociones, debido a que no existe un mecanismo que permita fiscalizar la factibilidad de las actividades diseñadas, por cuanto no se encuentran lo suficientemente alineadas las visiones del KAM y del equipo de reporting de la empresa. Se recomienda en este contexto, seguir un esquema de decisión para diseñar y proponer actividades al cliente, para así asegurar que éstas son factibles de implementar, y que además poseen tiempos de respuesta conocidos y acotados. De este modo se evita la generación de actividades de difícil implementación. Gracias a esta propuesta se estima una reducción en el proceso de elaboración de actividades promocionales, en torno a 4 días, puesto que actualmente el proceso de elaboración del listado de clientes, para la posterior carga de la actividad, toma 5 días, principalmente por los problemas que surgen respecto a la confección de mensajes incoherentes con el formato de venta del producto (FVT y UMB), o la elaboración de propuestas para una serie de SKU's que no conforman un grupo-marca, lo que se traduce en el aumento del número de registros a cargar, ralentizándose el proceso.

Aquí se propone como trabajo futuro, el desarrollo de una herramienta más flexible para la generación de promociones, de manera de cubrir una mayor gama de actividades, para así hacer más robusto el servicio que se presta a los clientes.

Otra parte del proceso de diseño de promociones que presenta debilidades, es el de generar propuestas adecuadas para los diferentes segmentos de clientes; si bien otros trabajos han mostrado que no existe evidencia empírica, que permita concluir respecto a la mayor efectividad, de uno u otro tipo de actividad sobre un *target* de clientes determinado, si existe el llamado juicio experto, el cual fue recogido y validado a partir del conocimiento y experiencia del personal de la empresa de las distintas áreas. Con esto se elaboró un conjunto de actividades acotadas que vienen a plasmar el juicio experto, a través de la esquematización de promociones para los distintos tipos de clientes. Lo anterior con el fin de agilizar la generación de propuestas promocionales de cara al cliente, además permite formalizar el juicio de los distintos actores involucrados en el proceso, quedando este conocimiento disponible para más adelante.

En este contexto se propone ahondar en el estudio de la efectividad de las distintas actividades sobre *targets* de específicos de clientes, incorporando varios casos para validar dicha efectividad. Se recomienda tener en consideración las diferencias entre las distintas categorías, pues esto puede hacer variar la efectividad de una actividad. De este modo se propone considerar las siguientes variables para validar las conclusiones y

recomendaciones obtenidas: segmento de clientes, tipo de actividad a realizar y categoría en estudio.

También se detectaron debilidades en el alineamiento de la estructura del supermercado mayorista, puesto que actualmente las actividades promocionales nacen fundamentalmente de las propuestas de Penta Analytics y el feed back que recibe ésta por parte de los proveedores, es decir, hace falta la integración del supermercado mayorista en la generación de un mix más atractivo para el cliente final. Actualmente no se aprovecha el conocimiento del negocio y la fuerte relación que tiene el supermercado con los clientes finales, lo que sin lugar a dudas constituye un problema en la relación proveedor-cadena, y esto se traduce en pérdidas de oportunidades en la relación con el cliente final. La propuesta en este sentido es crear una unidad de análisis táctico, que realice las labores de inteligencia de negocio, y otra unidad de implementación táctica que esté al servicio de la primera. Así se pretende dar mayor peso al papel del distribuidor en la determinación del marketing mix.

## **CAPITULO 13: BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

- [1] Barros O., 1994 “Reingeniería de Procesos de negocios: Un planteamiento metodológico”, Primera edición, Dolmen
- [2] X Congreso de Ingeniería de Organización Valencia, 2006. Metodología para el diseño y rediseño del proceso del comprometer pedidos en entornos colaborativos.
- [3] DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL, 2007, Apuntes Curso Gestión de Retail IN547, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile, Santiago.
- [4] Cuesta P.- Labajo V., 2004. Revista Distribución y Consumo: El trade marketing desde el punto de vista del fabricante.
- [5] DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL, 2005, Apuntes Curso Diseño de Sistemas de Información Administrativos IN55A, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile, Santiago.
- [6] Muñiz R., 2006. Marketing en el siglo XXI, Segunda edición. [En Línea] <[www.marketing-xxi.com](http://www.marketing-xxi.com)>. [Consulta: Noviembre 2008].
- [7] De la Carrera A., 2007. Rediseño de los procedimientos y procesos para la administración de proyectos de la gerencia de informática y procesos de Lan Airlines S.A. Memoria Ingeniería Civil Industrial. Universidad de Chile.
- [8] Garzón H. 2006. Indicadores de gestión por procesos herramienta básica para el mejoramiento.
- [9] Fernández A., 2005. Indicadores de gestión y cuadro de mando integral.
- [10] Muñoz J., 2008. Metodología para el diseño y evaluación de promociones focalizadas para supermercados. Memoria Ingeniería Civil Industrial. Universidad de Chile.
- [11] Domènech J., 2000 “Trade Marketing: Un concepto imprescindible en la interacción fabricante-distribuidor”, Primera edición, ESIC.
- [12] Censo Nielsen Chile: Cambios en el mercado Chileno. [En Línea] <[www.acnielsen.cl](http://www.acnielsen.cl)>. [Consulta: Noviembre 2008].
- [13] Concentración en el mercado del retail. [En Línea] <[www.conadecus.cl](http://www.conadecus.cl)>. [Consulta: Noviembre 2008]

- [14] ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL, 1999, Apuntes Curso Marketing I, Facultad de Administración y Negocios, Universidad Iberoamericana de Ciencias y tecnología.
- [15] Chile: Marcas Propias se Toman el Retail Ante Escalada de Precios. [En Línea] <[www.noticiasperuretail.blogspot.com](http://www.noticiasperuretail.blogspot.com)>. [Consulta: Octubre 2008]
- [16] Trade Marketing: mercadotecnia participativa, 2004. [En Línea] <<http://antad.org>>. [Consulta: Octubre 2008]
- [17] Trade Marketing: cuando el distribuidor se convierte en nuestro aliado, 2007. [En Línea] <<http://fbusiness.wordpress.com>>. [Consulta: Noviembre 2008]
- [18] ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL, 1999, Relaciones entre fabricantes y distribuidores: trade marketing, programa de competencias laborales, Universidad Iberoamericana de Ciencias y tecnología.
- [19] Palabra clave: trade. [En línea] <[www.elmundo.es](http://www.elmundo.es)>. [Consulta: Octubre 2008]
- [20] Las ventajas que ofrece el trade marketing, Revista “Entorno-Empresarial.com”. [En Línea]. <[www.entorno-empresarial.com](http://www.entorno-empresarial.com)>. [Consulta: Octubre 2008]
- [21] Marketing a tu alcance. [En Línea] <[www.cursos-marketing.com](http://www.cursos-marketing.com)>. [Consulta: Octubre 2008]

## CAPÍTULO 14: ANEXOS

### 14.1 Anexo 1: Resumen Rediseño de procesos

#### METODOLOGÍA PARA LA REINGENIERÍA<sup>7</sup>

##### 7.2) Definir el proyecto

Como la reingeniería busca producir un cambio radical, debe originarse en los niveles altos de la empresa, así el enfoque apropiado para definir el proyecto es del tipo topdown, es decir, los altos ejecutivos deben valar y establecer el rediseño.

##### 7.2.1) Establecer objetivo de la reingeniería

Primero hay que tener clara la estrategia de negocios explícita o implícita de la empresa. Estrategia tiene que ver con aspectos como: mercados y productos que cubre la empresa; diferenciación buscada con respecto a la competencia, metas y objetivos económicos, etc.



- La visión estratégica de los procesos es una especialización de la estrategia de negocios que da una expresión más operacional de lo que se espera de los procesos de la compañía. Esta visión se relaciona con los servicios que se ofrecen en el mercado, pues la reingeniería busca ventajas competitivas, ya sea por calidad, precio, entre otras.
- Los objetivos de los procesos se derivan de la visión estratégica, son variables medibles de desempeño del proceso, a las cuales se les asignan valores, objetivos específicos. Las variables tienen relación con reducción de costos de tiempo, mejora de la calidad del producto y mejora de la calidad de vida.
- El objetivo de reducir costos está asociado a otro objetivo, pues de otro modo se llegaría como solución a no hacer nada.
- La reducción de tiempo está asociada a generar el producto o servicio con mayor velocidad y así dar mayor respuesta a los clientes y al mercado.
- La mejora de la calidad tiene que ver con atributos del servicio que le dan mayor bienestar al cliente.

<sup>7</sup> Barros O., 1994 "Reingeniería de Procesos de negocios: Un planteamiento metodológico"

- La calidad de vida de las personas está siendo cada vez más importante, por ejemplo: más independencia, más entrenamiento, mejores condiciones, etc.

Para asignarle valores a las variables elegidas como objetivo en un proceso se necesitan valores de referencia (Benchmarking, esto es examinar otras organizaciones que compiten en el mismo mercado y conseguir valores de costos tiempos y calidad. La idea es igualarse a las mejores organizaciones en cuanto al desempeño para competir exitosamente, se pueden imitar ciertos modelos: “copia creativa”.

Los objetivos elegidos deben estar alineados con la visión estratégica de la empresa.

Es importante definir con claridad los objetivos y atributos de los procesos.

### 7.2.2) Definir el ámbito de los procesos a rediseñar

Identificar procesos que más contribuyen a los objetivos recién definidos. Se debe caracterizar los procesos típicos de la organización (que en general están entre 10 a 15). Se eligen los procesos de más importancia para la visión estratégica, para identificarlos se puede consultar a los ejecutivos. También se pueden analizar los resultados económicos, aquí se ve los ítems que producen más ingreso/gasto, con esto se puede priorizar entre los procesos. Aquí se da la llamada ley de Pareto: el 80% de un fenómeno, es explicado sólo por el 20% de las variables que influyen sobre él, así conviene elegir aquellos procesos que afectan el 80% del objetivo.

Además se pueden analizar procesos que tengan el potencial de cambio, de este modo las holguras, esperas, tiempos muertos y en general cualquier derroche de recursos son signos que pueden hacer que se escoja dicho proceso para el rediseño, siempre que la reducción de dichas holguras contribuya con los objetivos.

Hay que notar que es difícil cambiar la cultura o la política al interior de una organización, pues se requiere que exista una persona que sea el dueño del proceso y que se convierta en el líder del rediseño.

El proceso a rediseñar debe considerar:

- i) Producto bien definido y cliente claro, este último define las condiciones de satisfacción.
- ii) Incluir la cadena de actividades que termina con el producto en i) y que se extiende hasta interfaces con productos de otros procesos
- iii) Dueño claro del proceso, debe liderar el rediseño.

Es posible que al elegir los procesos, deban replantearse los objetivos.

### 7.3) Entender situación actual:

Modelamiento formal para interactuar con otras personas, hacer análisis, validar concordancia con lo que ocurre ahora.

#### 7.3.1) Modelar la situación actual

Con la descomposición jerárquica se puede tomar cualquier actividad y representarla con mayor detalle, se debe llegar al nivel de detalle indispensable. El

modelamiento parte con la descomposición jerárquica de los procesos identificados en el proceso objetivo.

Como técnica de modelamiento se usa el modelo de regulación (ver capítulo 5).

### 7.3.2) Validar y medir

Se hace necesario validar el modelo teórico con la realidad, para lo cual se conversa y discute con los funcionarios implicados, en los procesos en cuestión.

Una vez aceptado el modelo por los operadores de los procesos y el equipo del proyecto, se pueden medir valores actuales de los objetivos de los procesos. Esto es, obtener información cuantitativa para darle valores numéricos a dichos objetivos. Esta información puede existir o puede ser obtenida midiendo directamente, por ejemplo el nivel de servicio, tiempo de respuesta, tiempos muertos, utilización de la capacidad, etc. Sólo definiendo estos indicadores se podrá evaluar el impacto del rediseño.

### 7.4) Rediseñar

Cómo era de esperar, es la etapa más importante del rediseño.

#### 7.4.1) Establecer dirección del cambio

Hay que identificar una dirección factible y rentable, existen tres grandes líneas de cambio:

- i) Innovar: en las relaciones internas de las actividades del proceso, a través de la mejora de la coordinación, siendo el principal efecto eliminar las holguras.
- ii) Replantear la relaciones entre el principal y el agente (que tienen diferente jerarquía) esto se logra en general descentralizando los derechos de decisión, así se eliminan los costos de oportunidad por las decisiones del principal.
- iii) Incrementar el uso del mercado entre componentes internos y también con las externas; esto implica dividirla en unidades más pequeñas, así se induce más eficiencia en las actividades.

Qué dirección elegir depende de los objetivos y del ámbito del proyecto, así como también del nivel organizacional en que se realiza el rediseño.

- A nivel estratégico: los problemas principales son la relación entre el principal y el agente, y también el aumento del uso del mercado.
- A nivel estratégico-táctico: la preocupación es aumentar la coordinación.

Es vital contar con el apoyo de la gente que trabaja, pues podrían limitar el rediseño. Esto es más factible en una cultura organizacional participativa sin mucha jerarquía.

Además el cambio tiene que ver con creatividad y con cómo usarla para romper esquemas y enfrentar los quiebres que se producen. El rediseño se basa en la interpretación de dichos quiebres, es decir, los quiebres son oportunidades para el cambio. Se plantea la idea de romper las reglas existentes, no asumirlas a priori como la forma correcta de hacer las cosas.

De este modo por ejemplo el rediseño puede estar ligado a aumentar la coordinación (ej. Coordinación por planificación colaborativa); las cuales pueden

complementar, por ejemplo la información de los clientes permite hacer una planificación de acuerdo a la predicción de ventas, pero las venta pueden verse afectadas por acciones de la empresa, por ende se requiere colaboración y coordinación de marketing y ventas.

#### 7.4.2) Seleccionar tecnologías habilitantes

Los cambios recién propuestos en general dependen de a existencia de tecnologías de información u otras para llevar a cabo dichos cambios. Para elegir la tecnología lo más relevante es el tipo y nivel de problema que se enfrenta. Se identifican en general 2 tipos de problemas:

- a) de relaciones internas: son aquéllos producidos al interior de la organización
- b) de relaciones con el medio de la empresa: los que se producen con clientes y/o proveedores.

Los niveles de los problemas son: operacional, táctico o estratégico.

(Ver figura página 185: tecnologías para relaciones interna por nivel)

Para las relaciones ternas las opciones son: e-mail, fax, EDI, WAN, etc. Además se puede considerar la copia creativa.

- i) Sistemas de monitoreo: orientados a recolectar información (incluso en tiempo real) sobre un proceso, establecer su estado e informarlo a quienes deben tomar acción. Este tipo de sistema está muy ligado al modelo de regulación donde hay claros ciclos de monitoreo. Las tecnologías que usa este tipo de sistema principalmente son: reconocimiento de objetos: códigos de barra, reconocimiento de patrones, bases de datos, biometría, entre otros.
- ii) Sistemas de integración de procesos (en espacio y tiempo) se relacionan con el uso de comunicación electrónica (correo, workgroup, workflow) para coordinar actividades dentro de un proceso o entre procesos.
- iii) Sistemas adaptables: apoyan la especialización de procesos en función de circunstancias particulares. (ej. Ofrecer productos diferenciados a ciertos clientes).
- iv) Sistemas gerenciales: para actividades que actualmente no cubren los sistemas operacionales, como planificación y control de proyectos estratégicos, etc.
- v) Sistemas de apoyo al diseño y manufactura de productos: con tecnología tipo CAD/CAM, que aceleran el desarrollo de nuevos productos.
- vi) Sistemas de simulación: permiten representar matemática o lógicamente problemas de diseño.
- vii) Sistemas de análisis de decisiones: modelos matemáticos (tipo investigación operativa), heurísticas o sistemas expertos que recomiendan ciertas decisiones.
- viii) Sistemas logísticos: tienen que ver con el apoyo a la logística de una empresa, haciendo seguimiento, administrar recursos involucrados y optimizar el flujo.

- ix) Sistemas de procesamiento de órdenes: pronostica la demanda, procesa comunicación con el cliente, selección del producto, es decir, satisfacción en los pedidos del cliente.

La tecnología puede dar ideas de rediseño que sobrepasan las ideas de rediseño definidas anteriormente.

#### 7.4.3) Modelar y evaluar rediseño:

Se debe especificar el modelo precisando como operan los procesos en e rediseño, permitirá que los miembros del grupo de trabajo tengan una concepción consistente del rediseño, permitirá comunicar a otros la solución y permitirá evaluar, en el papel, el rediseño cumple con los objetivos planteados para los procesos y si es rentable económicamente.

La técnica de modelamiento se basa en el modelo de regulación. Se toma como base el modelo de la situación actual, al cual se le hacen los cambios y agregan tecnologías propuestas. Además se agregan todos los cambios apartes del rediseño, se deben eliminar actividades que no agregan valor y sólo producen demora, duplican información, etc.

- Aquí también se pueden copiar ideas que han sido exitosas en otros proyectos de rediseño, como compactar o colapsar procesos. Ésta consiste en reducir los pasos de un proceso, reemplazando un procesamiento secuencial, por el trabajo de un grupo que hace el proceso en una sola estación de trabajo. Se suele crear una gerencia de casos.
- Otra idea a considerar es a de procesamiento en paralelo, para así acelerar procesos secuenciales que no pueden ser colapsados. La idea es romper largas cadenas de actividades, en varias de pocos pasos que pueden ser simultáneas.
- Además los intermediarios innecesarios deben eliminarse, es decir, las actividades que sólo traspasan información, que hacen controles y verificaciones innecesarias.
- La estandarización de tareas es útil cuando varias actividades de un proceso comparten dichas tareas, o bien varios procesos las comparten.
- El versionamiento de un proceso también es útil al detallar un rediseño. Puede que en un cierto proceso se produzcan condiciones que signifiquen una especialización de un mismo proceso básico.

La idea de versión lleva a rediseñar un proceso generando por especialización las versiones necesarias para casos particulares, evitando la repetición del rediseño.

Una vez hecho el modelo del rediseño, éste debe discutirse con los involucrados incluidos los que operarán los nuevos procesos. Se debe “vender” el rediseño.

Una forma de facilitar la comprensión, evaluación y ajuste del rediseño, es animarlo: hacer como si el rediseño estuviera operando, desempeñándose los nuevos roles.

Otra manera de hacerlo es simularlos procesos con apoyo computacional. Una vez aceptado el rediseño por los involucrados, éste debe ser evaluado. Se evalúa el cumplimiento de los objetivos planteados, como una evaluación económica que asegure la rentabilidad del rediseño.

- Para evaluar el cumplimiento de los objetivos hay que revisar la visión estratégica de los procesos y los objetivos específicos asociados a los procesos a rediseñar. Además hay que considerar los valores actuales asociados a los procesos y los del benchmarking y compararlos con los que se obtendrían con el rediseño (simulaciones).
- La evaluación económica requiere traducir los valores en beneficios monetarios. Aquí deben considerarse los costos adicionales del rediseño: equipos, software, personal, etc. Al tener beneficios y costos se deben calcular indicadores como VAN, TIR.

#### 7.4.4) Detallar y probar rediseño

Se deben diseñar y especificar los componentes computacionales del rediseño, se debe especificar el hardware y software que utilizará el proyecto. Elegir elementos que provean la funcionalidad requerida, tecnologías abiertas y que sean baratas.

Se puede llamar a licitaciones para la provisión de tales elementos.

Para el software no estándar y hardware, deben hacerse diseños y especificaciones técnicas detalladas para su confección.

Las partes del rediseño a ser ejecutadas en el rediseño por personas deben ser detalladas en libretas para los operadores, donde se detallen los procesos del modelo rediseñado.

Se recomienda realizar una prueba del diseño del proceso, aunque sea sólo parcial para así mostrar que el proceso funcionará.

#### 7.5) Implementar

Se llevan a la práctica los procesos rediseñados, es decir, se construye software y se echan a andar los procesos. Se debe tener un plan detallado de las actividades y hacer un control riguroso de su cumplimiento.

##### 7.5.1) Construir software:

Se puede usar una metodología estandarizada apoyada por un software CASE que agilice la construcción (permite generar programas automáticos).

Es la fase de mayor riesgo, por ende se recomienda ocupar software listo para usar, de manera de minimizar su adaptación. Si tal software no existe, se pueden hacer prototipos para ganar tiempo.

También hay un riesgo asociado a los equipos por el uso de redes y tecnologías de punta. Por ende hay que prever los problemas y tener proveedores.

Se requiere una planificación cuidadosa pues hay muchos actores y deben tener su rol claro con los compromisos y fechas respectivas.

Se debe tener cuidado con subestimar el tiempo de implementación, pues esto puede hacer que el proyecto fracase.

##### 7.5.2) Implementar software:

Instalar software y hardware para lograr una operación rutinaria. La prueba debe incluir la operación formal, verificar apoyos computacionales que aseguren que los datos estén correctos, en comparación al sistema inicial, cualquier error implica volver al punto anterior.

Se debe verificar el entrenamiento de los usuarios.

Debe ser planificada en detalle y controlada en su cumplimiento.

El punto crítico es la disponibilidad del usuario para colaborar con las pruebas (gasta tiempo).

### 7.5.3) Implementar procesos:

Luego de verificar los apoyos computacionales, hay que ir a la implementación de los aspectos realizados por el personal. En paralelo al punto anterior se hace un entrenamiento del personal, se informa del rediseño en general y sobre el papel de cada uno en él. Para esto los modelos de rediseño y los manuales de procedimientos son clave.

Luego de entrenar al personal, hacer una marcha blanca simultánea a la versión actual de los procesos, así se busca asegurar el éxito del rediseño. Hay que planificar la marcha blanca para evitar la desconfianza en el proyecto; para esto hay que tener planes de contingencia claros. El problema es que requiere que los usuarios hagan su trabajo habitual y además operar los nuevos procesos.

Al certificarse la correcta operación del rediseño se puede discontinuar el proceso anterior. Pero siempre midiendo el funcionamiento, y monitoreando el cumplimiento de los objetivos por parte de los actores