

# Universidad Abierta Interamericana



**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Sede Rosario - Campus Pellegrini**

**Carrera Licenciatura en Administración**

## **Tesina Título**

**“El impacto del Trade Marketing en las empresas de  
Consumo Masivo y Tecnología en Argentina”**

**Alumno:** Rodrigo Emanuel Acosta [rodrigoeacosta@hotmail.com](mailto:rodrigoeacosta@hotmail.com)  
**Domicilio:** Virasoro 2372 – Rosario  
**Teléfono:** 0341 - 4333638  
**Tutor de Contenidos:** Prof. Rodolfo Ganim  
**Tutora Metodológica:** Mg. Lic. Ana María Trottini

Mayo 2013

## Índice

	<b>Página</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b><u>Capítulo I</u></b>	
<b>Conceptos Generales y Marco Teórico.....</b>	<b>6</b>
<b><u>Capítulo II</u></b>	
<b>Origen y estado actual del Trade Marketing.....</b>	<b>26</b>
<b><u>Capítulo III</u></b>	
<b>La implementación del Trade Marketing.....</b>	<b>32</b>
<b><u>Capítulo IV</u></b>	
<b>Análisis de Empresas.....</b>	<b>42</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>50</b>
<b>Aportes.....</b>	<b>52</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>54</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>60</b>

## **INTRODUCCIÓN**

En el marco de la tesina abordamos el Trade Marketing como un nuevo elemento al cual deben prestar atención las empresas altamente competitivas y sobre el que deben informarse los ejecutivos y profesionales en virtud de acompañar los procesos de innovación del cual serán parte, y en muchos casos, precursores.

El enfoque está orientado para que aquellas personas que no tienen conocimientos previos del tema en cuestión puedan introducirse de manera amigable y, quienes ya se desempeñan en el área, obtengan una visión estratégica y nuevas variables para ser aplicadas en su campo de acción.

Para lograr esto, en el comienzo es necesario desarrollar el marco teórico y brindar los conceptos generales previos que nos permitan ubicarlo dentro de la comercialización y dar al lector las herramientas para una mejor interpretación de los nuevos conceptos emergentes.

Posteriormente, comenzamos a describir su surgimiento dando la reseña histórica que posibilitó (u obligó) su origen para luego centrarnos en el estado actual del tema.

Al analizar la evolución del Trade Marketing y la gestión de sus beneficios en empresas a nivel mundial, se nos generó como interrogante la poca trascendencia que logró a nivel local y el retraso de su desarrollo en

distintos rubros. Por otro lado, observamos el caso exitoso de las empresas de tecnología y las líderes del consumo masivo como principales exponentes del impacto de esta herramienta.

De esta manera es que deseamos dar a conocer su valor para el éxito de los productos de las empresas que desean ser competitivas, si ofrecer este servicio al distribuidor incrementa las ventas y si es necesario crear un Departamento especializado en el área, integrarlo a otros ya existentes o ser tercerizado. Además, determinar si puede imponerse como tendencia generalizada en diferentes rubros o ser simplemente una moda o sólo posible de implementar en grandes compañías que disponen de los recursos para invertir en su desarrollo.

Con la confección de este trabajo buscamos aportar al crecimiento y difusión de esta nueva área en la comunidad empresaria. Dar a conocer no solo los beneficios limitados a un rubro en particular, sino también, exponer conceptos ampliamente utilizables que generen ideas para su implementación en todo tipo de empresas.

Al abordar una disciplina joven y con poca bibliografía disponible, concretamos un material valioso de consulta para aquellos interesados en un primer acercamiento.

El objetivo general fue establecer el impacto de los programas de Trade Marketing como ventaja competitiva y su importancia para alcanzar los objetivos comerciales de las empresas.

Para llegar a él, nos propusimos como objetivos específicos desarrollar los conceptos previos necesarios; detallar el origen y estado actual describiendo su misión y funciones principales; describir la implementación a

través de su forma de organización, ubicación en el organigrama de la empresa y las posiciones claves; identificar y analizar a las principales empresas que ofrecen este servicio a su canal de distribución.

De esta manera, deseamos determinar si es una herramienta efectiva para el éxito de los productos de las empresas y la gestión de sus relaciones con el canal de distribución.

Para lograr los objetivos propuestos realizamos una investigación *Descriptiva* con el fin de dar a conocer el área y su desarrollo en la actualidad.

A su vez, llevamos a cabo una investigación *Exploratoria* dado que es una problemática poco abordada y que carece de bibliografía tradicional.

Los medios o herramientas que utilizamos para recolectar datos son la *Observación* producto de nuestra capacidad de análisis por la experiencia profesional en el área y la realización de *Entrevistas Especializadas* con actores destacados de empresas y consultoras.

Tratamos de lograr un abordaje innovador para evaluar y analizar el objeto de estudio. De esta manera, conoceremos la percepción que tienen los actores sobre la problemática y lograr un análisis profundo de la realidad para conocer el impacto en las empresas de tecnología y consumo masivo.

## Capítulo I

### **Conceptos generales y marco teórico del Trade Marketing dentro de la comercialización.**

En Marketing, una vez definida la estrategia, es necesario prever su implementación a través de un conjunto de acciones que le den soporte y ejecución. Su instrumentación se logra a través de planes de Marketing que incluyen, entre otras variables, las acciones y programas de *Marketing Mix*.

El Marketing Mix es *“el conjunto de herramientas de marketing que utilizan las empresas para conseguir sus objetivos comerciales en relación con un público objetivo”*<sup>1</sup>

Existen diversas herramientas que pueden clasificarse en cuatro “P”: Producto, Precio, Distribución (Place) y Promoción.<sup>2</sup>

Para el objeto de estudio de nuestra Tesina resulta imperante concentrarnos en la Distribución. Esta variable tiene como objeto trasladar el producto desde su origen (la Fábrica) hasta el Consumidor Final. Su análisis comprende *“el conjunto de actividades y relaciones relativas al acercamiento del producto al consumidor. La cantidad de puntos de venta, su ubicación y características son elementos clave para alcanzar los objetivos de marketing establecidos”*<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> KOTLER, P. **Fundamentos de Marketing**. 6ª Edición. Prentice Hall. México. 2006. p. 63.

<sup>2</sup> MCCARTHY, J. **Marketing Básico**. 8ª Edición. Homewood. 1984. P.39.

<sup>3</sup> MIQUEL, S., MOLLÁ, A. y BIGNÉ, J.E. **Introducción al Marketing**. 1ª Edición. McGraw-Hill. Madrid. 1994. p. 109-111.

La diferencia entre el precio de venta del fabricante y el de los puntos de venta viene a retribuir las funciones que realizan los distintos miembros que intervienen en la distribución del producto, generando así un beneficio para las distintas etapas del recorrido fabricante - consumidor. Todas las etapas configuran lo que se denomina *Canal de Distribución*.

El producto puede atravesar varias etapas o ninguna, es decir, puede pasar por intermediarios o distribuirse de forma directa desde la producción hasta el consumidor. Los intermediarios de un canal de distribución son, por ejemplo, los mayoristas (ponen en contacto al fabricante con el minorista) y los minoristas (vinculan al mayorista con el consumidor final). En cada caso, prevalece la función básica que origina la existencia de la variable de marketing Distribución: trasladar el producto desde un punto de origen (fabricante, mayorista, minorista) hasta un punto final (mayorista, minorista, consumidor). Además de esta función principal, el distribuidor desarrolla otras actividades:

- ✓ Informa: los miembros del canal informan al siguiente tanto en vía descendente (por ej. mayorista a minorista) como en vía ascendente (consumidor final a minorista).
- ✓ Da servicios adicionales: como la garantía o asumiendo la puesta a punto del producto o la devolución.
- ✓ Almacena los productos, los transporta y entrega: cada uno de los intermediarios almacena los productos para el siguiente, transportando los productos de un punto a otro y entregándolos al consumidor final o bien, a otros intermediarios del canal.

- ✓ Financia el proceso: proporcionando crédito a los otros miembros del canal, por ejemplo, el minorista puede pagar las compras a 30, 60 o 90 días y a su vez, brindar financiación a sus clientes.

“Además:

- Centralizan decisiones básicas de la comercialización.
- Se convierten en una partida del activo para el fabricante.
- Intervienen en la fijación de precios, aconsejando el más adecuado.
- Tienen una gran información sobre el producto, competencia y mercado.
- Participan activamente en actividades de promoción.
- Posicionan al producto en el lugar que consideran más adecuado.
- Intervienen directa o indirectamente en el servicio posventa.
- Colaboran en la imagen de la empresa.
- Actúan como fuerza de ventas de la fábrica.
- Reducen los gastos de control.
- Contribuyen a la racionalización profesional de la gestión”.<sup>4</sup>

Se distinguen, en función de las etapas que atraviesa el producto, cuatro tipos de canales:

- ✓ Canal ultra-corto: No existe intermediario, el producto se dirige desde el fabricante al consumidor final.
- ✓ Canal corto: Posee un intermediario que ofrece el producto al consumidor final.
- ✓ Canal largo: Introduce dos intermediarios en el canal; el primero abastece al segundo y el segundo ofrece el producto al consumidor final.

---

<sup>4</sup> MUÑIZ GONZÁLEZ, R. **Marketing en el Siglo XXI**. 3ª Edición. Centro de Estudios Financieros. Madrid. 2010. p. 63



- ✓ Canal muy largo: Todos los demás canales que introducen adicionalmente otros intermediarios como por ejemplo, representantes de ventas o centros de distribución.

Además del número de intermediarios entre el fabricante y el consumidor, es importante determinar la cantidad de establecimientos comerciales que van a poder ofrecer nuestro producto a la venta. De esta forma, se definen 3 políticas de distribución: Intensiva, Selectiva o Exclusiva.

- ✓ Distribución intensiva: busca alcanzar la máxima cobertura del mercado permitiendo la inclusión de la mayor cantidad posible de puntos de venta. El fabricante consigue llegar al cliente a través de diferentes tipos de tienda.
- ✓ Distribución selectiva: el fabricante restringe el número de puntos de distribución para llegar al consumidor; es un tipo de distribución intermedia entre la intensiva y la exclusiva.
- ✓ Distribución exclusiva: contempla el mínimo número de establecimientos comerciales. Generalmente, incorpora un acuerdo entre fabricante y minorista, en el cual, el primero le garantiza la exclusividad como único distribuidor en una zona geográfica determinada, mientras que el segundo se compromete a no ofrecer en el punto de venta líneas de productos de otras marcas de competencia directa.

En el Consumo Masivo, los canales son evidentemente largos e intensivos. Son artículos de primera necesidad lo que obliga a su presencia en la mayor cantidad de puntos de venta posible, lo que a su vez implica un mayor número de intermediarios.

En el rubro Tecnología, los canales suelen ser cortos y la distribución selectiva (agentes oficiales, cadenas de retail) o exclusiva (puntos de venta propios, ej. HP Store, Mac Store).

Luego de definir los canales de distribución en lo que vamos a estar presentes, un elemento que adquiere importancia es la relación Punto de Venta – Consumidor. Es decir, se busca la explicación de por qué las personas visitan o compran en un establecimiento determinado y no en otro.

El consumidor selecciona el punto de venta (PDV) en función de la oferta existente y de acuerdo con sus características. Valora consciente e inconscientemente las cualidades de cada establecimiento, y en esa comparación tendrá mucha importancia las características cualitativas y cuantitativas de los establecimientos que comercializan un mismo tipo de producto y que por tanto, compiten por los mismos clientes.

En la elección del punto de venta, el consumidor va a tomar como atributos determinantes las cualidades proyectadas por la imagen del establecimiento que pertenecen a la cadena para que lo seleccionen como lugar donde efectuar sus compras. Entre estos atributos se encuentran la disponibilidad de productos, calidad, precio, localización del establecimiento, presencia de productos de moda, servicio general y servicio del vendedor.

Desde el momento en que el consumidor muestra preferencias por determinadas tiendas, se hace necesario contar con instrumentos que permitan a los PDV obtener una imagen determinada. De allí que aparecen variables comerciales como variedad, ambiente y atmósfera, técnicas de venta y servicios adicionales prestados y valorados por los consumidores.

La imagen del punto de venta en la mente del individuo diferirá de la imagen percibida del mismo lugar y creada en la mente de otra persona y de la que el distribuidor quiere proyectar. Esto significa que no se puede tener un control total de la imagen debido al componente psicológico individual.

A partir de la necesidad del distribuidor de poder manejar un elevado número de artículos que evolucionan constantemente surge el modelo denominado “Gestión por Categorías”.

La creación de las categorías como unidades de gestión parte del sector de la distribución y encuentra en su desarrollo una necesidad de colaboración con el proveedor que introduce en la relación comercial nuevos elementos que permiten un enfoque en el cual se habla de un beneficio mutuo en lugar de un ganar – perder.

“Hay cuatro fases esenciales en la Gestión por Categorías:

- a) Los planes estratégicos por categorías de productos: antes de definir un plan de acción estratégico es necesario definir la estrategia de la categoría determinada y el papel que el distribuidor asigna a la categoría dentro de la estrategia global de marketing. A partir de este punto es más fácil responder a cuestiones específicas relativas a la gama de producto, el espacio, posición en la exhibición y promociones.
- b) La organización interna del distribuidor: la responsabilidad de una categoría recae sobre el jefe de categoría, y su misión es generar beneficio a través del uso del stock de productos, el espacio y el flujo de clientes.
- c) Las necesidades tecnológicas y de información: se puede dividir la información entre la que refleja la situación del mercado, la que indica tendencias del consumidor, los planes y programas del fabricante, la

productividad y elasticidad, el perfil comprador de las categorías y sus planes estratégicos.

d) La relación entre distribuidores y fabricantes: la gestión por categorías permite reprochar al distribuidor su posible visión a corto plazo en comparación con la visión a largo plazo del fabricante”.<sup>5</sup>

La Gestión por Categorías es un proceso que entiende a los diferentes productos como unidades de negocio y los distribuye a la medida de cada punto de venta para satisfacer las necesidades de los clientes. Esto se debe a la aparición constante de nuevos productos que hace a la gestión por departamentos demasiado amplia para responder de manera eficiente a las solicitudes de los consumidores.

Comprador y Vendedor se transforman en socios, cada uno responsable de un área en la unidad de negocio. Para esto fue necesario un cambio en la filosofía de la relación comercial que debía pasar del enfrentamiento a la nueva idea de desarrollar estrategias de alianza.

La información obtenida por ambos permite crear el stock necesario para la categoría en el punto de venta, identificar el espacio necesario en la exhibición, ajustar los precios y desarrollar promociones para el consumidor y el establecimiento que maximicen las ventas.

La gestión por categorías se engloba dentro de un concepto superior denominado ECR (Efficient Consumer Response – Respuesta Eficiente al Consumidor), que es un modelo que detecta y elimina todas las ineficacias existentes en la cadena de valor de los productos, desde el momento en que están en proceso de producción hasta su venta al consumidor final, trasladando

---

<sup>5</sup> DÍAZ MORALES, A. **Gestión por Categorías y Trade Marketing**. Prentice Hall. 2ª Edición. Madrid. 2000. p. 47-48

todas las mejoras producidas para ser percibidas por el consumidor en forma de mejor precio y servicio.

Según el Comité Europeo de ECR, una categoría se define como un *“conjunto de productos o servicios que los consumidores perciben como complementarios o sustitutivos respecto a la satisfacción de una determinada necesidad”*. Esta definición crea en algunos casos que una familia de productos pueda estar definida dentro de distintas categorías según diferentes cadenas de distribución. Un ejemplo es el café que para unos está dentro de la categoría de infusiones y para otros en la de desayunos, junto con las galletas, cacao en polvo y otros productos relacionados.

“Queda en evidencia la importancia del conocimiento sobre el distribuidor y el consumidor final que no siempre coinciden, siendo el motivo principal de la necesidad de colaboración entre la industria y la distribución, dado que la primera investiga y estudia al comprador final, mientras que la segunda tiene un mayor conocimiento sobre el consumidor final y su motivación de compra”.<sup>6</sup>

El éxito de la Gestión por Categorías se centra en: una mejor y mayor atención hacia el punto de venta por la experiencia creada por parte del distribuidor; el mayor conocimiento del consumidor que se reflejan posteriormente en la adaptación de las exhibiciones a sus necesidades; la mayor atención por parte del responsable del punto de venta hacia una categoría determinada lo que se traduce en una mejora en la gestión del stock, mejor manejo de la reposición y más atención a las irregularidades en los precios; la fluidez de la comunicación fabricante – distribuidor y la clarificación

---

<sup>6</sup> *Ibíd.*, p. 51

de objetivos y estrategias para la categoría que beneficia las negociaciones; el éxito del equipo de trabajo creado entre fabricante y distribuidor y entre casas centrales y sucursales que facilita el desarrollo de futuras acciones.

En detrimento de esto, los principales factores determinantes del fracaso en los proyectos de Gestión por Categorías son: la desconfianza manifiesta de las personas y empresas implicadas en el proyecto; la falta de un objetivo claro aceptado por todos; el bajo nivel de calificación de los miembros del proyecto; la falta de involucración de las direcciones de ambas empresas lo que se traduce en recursos escasos tanto humanos como económicos, en falta de interés en los resultados y en una escasa información y cooperación; la dificultad de comunicación entre los negociadores situados en las centrales y los ejecutores a escala local; la falta de cooperación de terceros implicados en el proyecto (agencias de merchandising, otros proveedores); la dificultad de poder mantener una experiencia en el tiempo a largo plazo.

#### Marketing en el Punto de Venta:

##### ➤ El Merchandising:

Es el resultado de importantes modificaciones de los principios de comercialización a partir del nacimiento del autoservicio (el consumidor toma el producto directamente donde está situado sin la necesidad de la presencia del vendedor). Puede definirse como una *“serie de acciones destinadas a realizar y animar los productos en el punto de venta”*.<sup>7</sup>

Para el fabricante es uno de los elementos principales del marketing y su estrategia comercial. Para el distribuidor es la explotación óptima del espacio y la exhibición y la base de una buena rentabilidad. Trata de vender un producto

---

<sup>7</sup> MASSON, J. **El Merchandising: Rentabilidad y Gestión en el Punto de Venta**. Deusto SA. 1ª Edición. Bilbao. 1997. p. 152.

en el lugar adecuado, en la mayor cantidad posible, en el momento oportuno y al mejor precio.

En la actualidad, el distribuidor dirige su punto de venta como unidades de producción. Para ello, necesita de nuevas técnicas que permitan mejorar el resultado de cada sección, ya que un establecimiento rentable no sólo va a ser aquel que tenga situados los productos adecuados en los lugares más convenientes, sino que debe saber combinar productos de diferente rentabilidad para poder mejorar la productividad de cada metro cuadrado del punto de venta.

El Merchandising se va a reflejar en el ambiente de la tienda, el reparto de las secciones, la animación, la exhibición permanente y constantemente renovada de los productos: es el movimiento, el color y la diversión del comprador en el acto de compra.

La tendencia de la distribución a la concentración y al aumento de la competencia nos lleva a diferenciar 3 aspectos: presentación, seducción y gestión.

1- Presentación: consiste en determinar el lugar de ubicación del producto en la góndola, estructurándolo por familias y subfamilias, optimizando la circulación de los clientes, llevando a los consumidores a que visiten el mayor número de estanterías posibles y facilitando sus compras ofreciendo rapidez y comodidad. La permanencia promedio en un punto de venta es de 20 minutos. Durante la estancia, la percepción - relación con cada producto no puede durar más de 12 segundos. En un hipermercado de 6000 m<sup>2</sup>, cada cliente recorre unos 2 km, recibiendo 300 impactos por minuto, y en este

recorrido, la exhibición debe realizar la atracción sobre los productos más rentables.

2- Seducción: consiste en la denominada “tienda espectáculo”, pasa por la concepción del mobiliario específico, decoración, información, con el fin de dar un aspecto seductor a la exhibición y a la tienda para promover la imagen del propio distribuidor. El consumidor llega a conocer los productos a través de todos los sentidos (55% a través de los ojos, 18% a través del oído, 12% del olfato, 10% del tacto y 5% del gusto) pudiendo “jugar” con todos éstos para animar el punto de venta.

Es necesario crear un ambiente agradable en el comercio, ayudando a la venta visual con un PDV bien decorado e iluminado. Los consumidores acuden más a zonas mejor iluminadas, dado que la claridad elevada aumenta la rapidez de la percepción visual, permitiendo a los compradores reaccionar rápido y circular más cómodamente.

3- Gestión: Determina el tamaño de la exhibición, el desglose en diferentes familias, el número de referencias, marcas y frentes de productos para optimizar la venta de la sección.

➤ Zonas Frías y Calientes:

Una vez que evaluamos al punto de venta en función de su área de influencia, hay que analizar el interior localizando las denominadas zonas “frías y calientes”.

Las zonas frías son áreas con poco flujo, donde el público no acude específicamente a buscar productos. Los puntos fríos son las zonas del establecimiento que generan unas ventas por debajo de la media realizada en



el resto de las áreas. Ejemplo de éstas pueden ser: las partes posteriores a las columnas, zonas poco iluminadas y zonas bajas de los exhibidores y las góndolas.

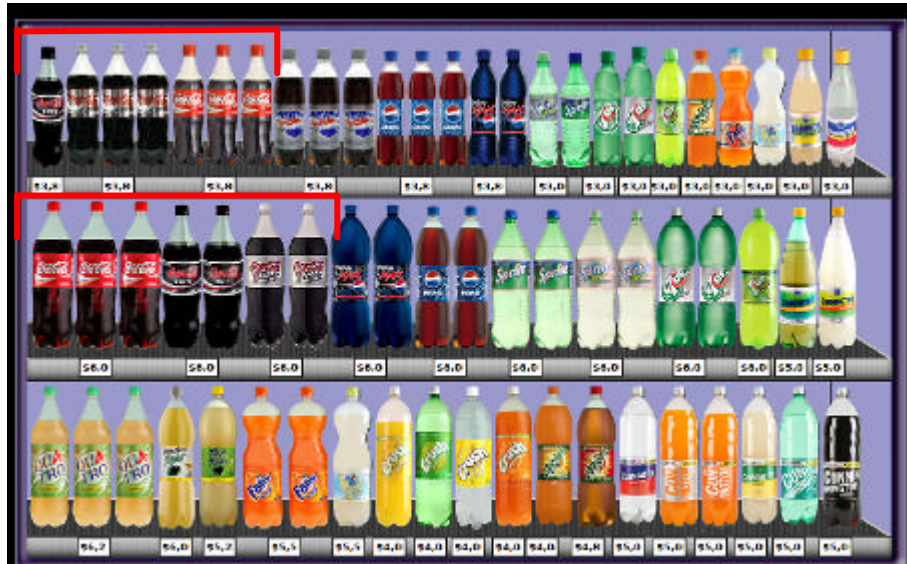
Las zonas calientes son áreas en las cuales hay situados productos que el consumidor busca proactivamente. Se ubican allí productos con mucho margen y de compra impulsiva para obtener una mayor venta y rentabilidad. Ejemplos de puntos calientes son: la zona central del establecimiento, las zonas cercanas a los lugares de espera, las zonas más iluminadas, las áreas próximas a las cajas y las cercanas a productos “calientes” (productos de alta rotación y que atraen al comprador por sí mismos).

Debemos intentar que los consumidores hagan un recorrido completo del establecimiento con el fin de optimizar la rentabilidad de todo el espacio. Una práctica habitual es ubicar los artículos calientes y con precios económicos en las zonas más frías para facilitar el recorrido por todo el lugar.

Otros espacios destacados son las cabeceras de góndola, las exhibiciones cruzadas (aperitivos situados en el sector de fiambrería, vinos blancos en pescadería) y las “islas” (exhibiciones que se encuentran en los pasillos).

El paso siguiente es determinar la disposición de los productos en el mobiliario. Las exhibiciones se miden en función de las unidades de venta presentadas en el “frente” de la estantería. Se denomina así al número de productos situados uno junto al otro y el espacio total que ocupan.

Ejemplo: En la siguiente imagen la empresa Coca Cola dispone de 14 “frentes” para todos sus productos contra 12 destinados para Pepsi.



Los productos se pueden ubicar en forma vertical (colocar el mismo producto en varios niveles de la estantería) u horizontal (ubicar el producto en un solo nivel). Generalmente, se prefiere la disposición vertical debido a que da una impresión de mayor orden, concentra la atención del cliente en una zona de espacio más reducida y, principalmente, permite el aprovechamiento de los niveles que se encuentran a la altura de la vista y de la mano. En ellos se sitúan los productos donde se busca una mayor rotación.

Según diversos estudios podemos diferenciar 4 niveles en la estantería:

NIVELES	ALTURA	ACTUACIÓN
NIVEL TECHO	Más de 1.70 mts.	Es el peor nivel, su volumen de ventas está en torno al 9%.
NIVEL OJOS	Entre 0.80 y 1.70 mts.	Se percibe en primer lugar. Da el mayor volumen de ventas (52%).
NIVEL MANOS	Entre 0.50 y 0.80 mts.	Posee un volumen de ventas del 26%. Se colocan productos de consumo diario.
NIVEL SUELO	De 0 a 0.50 mts.	Obliga al cliente a agacharse y dificulta la visión del producto. Da el 13% de las ventas.

Una cantidad escasa de frentes nos implica poca venta, pero disponer de ellos en exceso no supone su aumento. Hay que tener una exhibición equilibrada en la cual se optimice el espacio sin perder rentabilidad. Se trata de evitar el estancamiento o poca rotación de la mercadería pero también la saturación.

“Para lograr esto, existen 7 principios que determinan nuestra política de implantación o exhibición de los productos:

- 1) Efecto de masa y abundancia: Crear un muro de mercadería para que no pueda verse el fondo de la góndola. La impresión masa, por sí misma, impulsa la venta.
- 2) La presentación: el cliente debe ver los productos con rapidez y sentirse solicitado por ellos. La visualización se seguirá mejor de izquierda a derecha o viceversa, que de arriba hacia abajo.
- 3) Estética: formas y colores que ponen en evidencia a los productos. Se debe buscar conseguir una exhibición “viva” que impulse al cliente a detenerse, mirar, tocar y llevarse el producto.
- 4) Limpieza: la falta de limpieza deteriora la imagen tanto de la marca como del punto de venta. Frena las compras por impulso.
- 5) La información: debe ser clara. Destacar naturaleza del producto, precio, tamaño y características técnicas.
- 6) Facilitar el acceso: que el cliente se pueda servir fácilmente, con rapidez, sin peligro y evitando el desorden. Despejar los pasillos, reponer en horas de menor consumo.

7) El orden lógico: respetar la progresión de precios de una misma familia de productos y respetar la complementariedad (Ejemplo: puré de tomates frente a las pastas)".<sup>8</sup>

(Ver Anexo N° 1 "Exhibiciones" pág. 53.)

➤ Material POP:

En el principio N° 3 hacíamos foco en la estética y en darle "vida" a las exhibiciones. Es aquí donde aparece el denominado material POP (En inglés, Point Of Purchase) o material de Punto de Venta.

Se denomina así al "*material promocional colocado en los puntos de venta para captar la atención del consumidor e impulsarlo a comprar*".<sup>9</sup>

Este material nos permite animar el establecimiento, lo cual no se limita simplemente a la venta, sino que debe realizarse en la decoración y en el ambiente.

El material de publicidad en el Punto de Venta, se fue reconociendo y utilizando cada vez en más cantidad, especialmente durante la última década. Esto se debe indiscutiblemente a la necesidad de proporcionar ayuda al cliente y conseguir cerrar ventas. El comprador actual no solo está mejor educado, sino que exige más, mejor y completa información sobre lo que compra.

Las Pymes que no pueden permitirse el lujo de tener mucho personal de ventas calificado, están recurriendo en mayor grado a estos materiales, en forma de un packaging atractivo e informativo y presentaciones cada vez más innovadoras en las exhibiciones.

---

<sup>8</sup> Op. cit. DÍAZ MORALES. p. 91-92

<sup>9</sup> **Material POP**. Puro Marketing Diccionario.

<http://www.puromarketing.com/diccionario.php?letter=M&pag=6>

El resultado de esto, implicó en consecuencia la proliferación de empresas que producen elementos y materiales que ayudan al comprador mientras está dentro del PDV y le comunican un último mensaje antes que haga la compra.

Si bien los negocios de venta al público son los que más pueden beneficiarse del material POP de calidad, también es aplicable a cualquier empresa u organización que reciba personas en sus instalaciones como los bancos, instituciones del gobierno, universidades y sanatorios.

“Algunas ventajas del material POP son:

- 1) Incrementa la imagen del producto: con la falta de ayuda sólida en la venta, el fabricante puede enviar mensajes completos y claros al consumidor sobre las características y ventajas de su producto o de su marca. Ello puede representar una gran oportunidad para reforzar la marca a clientes e introducir el producto a clientes potenciales.
- 2) Incrementa ventas: la publicidad en el punto de venta, en la forma de material POP, demostró tener impacto positivo en el comportamiento de compra de los clientes. Muchas compras son espontáneas, no planificadas, y en ese caso el POP tiene un poderoso efecto en la decisión de compra.
- 3) Reduce gastos de publicidad: ningún comerciante puede anunciar todos los artículos de su tienda por medio de periódicos, radio y menos TV. Empleando material POP dentro de la tienda podemos anunciar con eficacia las líneas de productos que se vende en la tienda, quienes pasen frente o entren al local”.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> “El Material POP y su Utilidad” . Red Gráfica Latinoamérica. <http://redgrafica.com/El-Material-P-O-P-y-su-utilidad>

Entre los ejemplos de materiales podemos nombrar a los banners, cenefas, folletos (flyers, dípticos, trípticos), icónicos, exhibidores exclusivos, tags de precio, afiches o replicas de productos.

(Ver Anexo N° 2 “Material P.O.P”pág. 54).

Cabe destacar que si bien el consumidor debe ser atraído por un material que sea explicativo, recordatorio y que genere interés, no debemos excedernos en su colocación ya que se puede volver un estímulo muy agresivo para el comprador.

➤ Objetos o Regalos Promocionales:

Otro elemento que el fabricante proporciona al distribuidor y a los consumidores son los objetos o regalos promocionales (vulgarmente denominado *merchandising*).

Los podemos definir como una herramienta de la promoción de ventas que consiste en artículos y/o servicios que se entregan a un público objetivo (intermediarios del canal de distribución o consumidores finales) con la finalidad de lograr una determinada acción (compra, identificación, recomendación) de forma inmediata o a corto plazo.

Estos artículos pueden ser de los más diversos, dependiendo generalmente del rubro y por supuesto, de la creatividad aplicada. Suelen llevar impreso o grabado el logotipo o marca de la empresa, de una línea de productos o de un producto o servicio específico.

El objetivo de los regalos promocionales varía de acuerdo al destinatario.

Cuando va dirigido al consumidor final buscan incrementar la venta de un producto o grupo de productos de forma inmediata o a muy corto plazo. El concepto es simple, dado que se añade un artículo que representa un valor

agregado al producto principal y esto se convierte en una poderosa herramienta que estimula a comprar una determinada cantidad de un producto o grupo de productos. Ejemplo: Vaso trago largo de regalo con una botella de Fernet.

Los regalos dirigidos a los intermediarios del canal de distribución, tienen por objetivo la identificación de los miembros de la empresa (vendedores, gerentes, responsables de compras, propietarios) con el fabricante y sus productos y la recomendación de los mismos al consumidor final. Es decir, influenciar al distribuidor para que ofrezca nuestros productos en primer lugar.

Esto se puede realizar en forma de incentivos (ganar artículos de merchandising por cumplir con determinados objetivos de venta y/o compra) o simplemente, otorgando regalos para fortalecer el relacionamiento con los clientes.

Para que los regalos promocionales sean una herramienta efectiva deberían tener determinadas cualidades tales como ser atractivos, útiles, presentar un valor agregado, ser originales, tener relación con el producto o empresa que se está promoviendo, de valor no superior al del producto que acompaña, ser exclusivos.

En la práctica, las empresas abordan de manera simplificada el proceso de los regalos promocionales, perdiendo de vista que como todo proceso requiere de una planificación.

En primer lugar, como dijimos anteriormente debemos determinar claramente los objetivos que se desean lograr (incrementar las ventas, lograr identificación y/o recomendación) y seleccionar el público objetivo (intermediarios o consumidores finales).

Además, se tiene que tener en cuenta los meses del año en los que se van a utilizar los regalos promocionales, la duración de la campaña, investigar que artículos son apreciados por el público objetivo, determinar un presupuesto e incluirlo en los costos del producto, solicitar cotizaciones (plazos de entrega, condiciones de venta y en varios proveedores), determinar cómo se van a distribuir para llegar al público objetivo en tiempo y forma.

Tras conocer los diferentes canales de distribución, la importancia de la creación de categorías de productos y la animación del punto de venta, es que podemos encontrar al Trade Marketing como elemento que interviene y adquiere valor para la consecución de los objetivos comerciales y de rentabilidad en las operaciones de la empresa.

Si lo definimos brevemente podemos decir que *“es el marketing para el canal de distribución”*. Pero el Trade Marketing es mucho más que eso, supone un nuevo enfoque en las relaciones entre el fabricante y el distribuidor, concibiendo una alianza estratégica entre ambos para generar negocios y que colaboren en beneficio mutuo, es decir, haciendo que sus productos sean atractivos para el canal.

“Esta especie de definición elemental nos describe la función desde adentro de la empresa, pero ¿cómo se la percibe en el otro extremo del sistema: el punto de venta? Si aceptamos que un negocio es hoy un lugar no sólo de abastecimiento sino también de recreación, satisfacción y placer, la función del Trade Marketing debe incluir todo aquello que le permita hacer en el espacio disponible una atractiva *fiesta para los sentidos*”.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> CORNEJO, A.; PALMA R. **Trade Marketing**. La Web del Emprendedor.  
<http://www.lawebdelemprendedor.com.ar/tps-mon/95-trade-marketing.html>



Se trata entonces de una herramienta esencial en entornos altamente competitivos, 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 el desarrollo de las relaciones comerciales que se presentan en la actualidad.

## **Capítulo II**

### **Origen y estado actual del Trade Marketing. Su misión y funciones principales.**

El Trade Marketing es una disciplina relativamente joven surgida allá por finales de los '80 en Estados Unidos, que a pesar de su juventud, consiguió consolidarse en muchos sectores (sobre todo en el Consumo Masivo y en la Tecnología), gracias fundamentalmente a que son las grandes empresas y cadenas de distribución las que más contribuyeron a su desarrollo.

Surge como respuesta a la masiva llegada al mercado de productos que acababan desapareciendo a los pocos meses. En consecuencia, se veían afectados todos los miembros del canal de distribución: los fabricantes no recuperaban el costo de desarrollo y comercialización del producto; los distribuidores tenían problemas para alcanzar una rotación y rentabilidad adecuada en el punto de venta y los consumidores porque, ante tanta competencia, comenzaban a sufrir estrés a la hora de realizar una elección y sus necesidades cada vez se veían menos satisfechas a pesar de disponer de una oferta mayor.

“Ante este panorama, Procter & Gamble, en una iniciativa pionera, decide romper con esta inercia y llegar a un acuerdo con Wal-Mart para poner en marcha la llamada ECR (Efficient Response Consumer-Respuesta eficiente al consumidor) que tiene como objetivo poner en primer plano la necesidad del

consumidor y trabajar conjuntamente con el distribuidor para lograrla a través de una serie de medidas (ajuste de surtido, gestión de categorías)".<sup>12</sup>

Sin embargo, el término "Trade Marketing" propiamente dicho surge como un concepto troquelado por el fabricante Colgate-Palmolive para integrar las funciones de los departamentos marketing y ventas.

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

Estas prácticas comenzaron a extenderse al resto de las cadenas y fabricantes hasta llegar a consolidar la disciplina.

Actualmente en nuestro país es un área de poco desarrollo respecto de la relevancia que tomó en compañías de toda Latinoamérica y el mundo.

La excepción a esta tendencia son las compañías líderes del Consumo Masivo y las empresas de tecnología (Telefonía Móvil, Notebooks, Tablets, Televisores) que se colocaron a la vanguardia de esta disciplina desarrollando Departamentos de Trade Marketing y contratando Consultoras especializadas para lograr responder de manera eficiente a las exigencias del mercado.

Poseen una visión en la que el distribuidor se convierte en un "socio estratégico" a través del cual logran detectar las necesidades de innovación, identificar tendencias de los consumidores, posicionar correctamente su imagen y de esta manera, incrementar la rentabilidad de sus operaciones.

Como mencionamos previamente, en el pasado el fabricante distribuía todos sus productos a través de distintos clientes, por su parte el rol del

---

<sup>12</sup> FAJARDO, O. "**Trade Marketing. Cuando el distribuidor se convierte en nuestro aliado**". Friendly Business. <http://fbusiness.wordpress.com/2007/10/27/trade-marketing-cuando-el-distribuidor-se-convierte-en-nuestro-aliado/>

distribuidor era el de acercar esos productos al consumidor. Era el fabricante quien imponía sus condiciones (precio, entrega, plazos de pago) pero eso se fue modificando.

La creciente concentración de los canales de distribución hace que su poder de negociación haya aumentado drásticamente, con una proyección que irá en crecimiento. El distribuidor quiere ocupar el lugar del fabricante ya que considera que se encuentra mucho más cerca del consumidor, conoce mejor sus gustos y sus hábitos.

“Esto es lo que cambió en estos años. Los principales canales de distribución incorporaron variables clave: pensamiento estratégico, planeamiento a largo plazo, conceptos y División de marketing. Decidieron construir, a través de su nombre y de su emblema, una marca. Trabajar y posicionar esa marca, destacar y posicionarse de acuerdo a sus atributos o beneficios diferenciales y, por ende, generar un tráfico de consumidores con un perfil determinado”.<sup>13</sup>

El fabricante acepta esta nueva relación y empieza a interactuar, muchas veces, con cierta dosis de conflictividad. Se ve presionado por la fuerza que tienen los canales de distribución en una relación que se rige por la diferencia de tamaño (con excepciones de acuerdo al lugar que tiene cada empresa en el mercado, pero en la Argentina este fenómeno se acentuó día a día).

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

---

<sup>13</sup> Op. cit. CORNEJO, A.; PALMA R.

Ante esta situación, la función básica del Trade Marketing es contribuir a mejorar la performance comercial de la organización, desarrollando e implementando planes para los diferentes canales de distribución, que permitan alcanzar los objetivos de share, posicionamiento de marca y volumen de ventas fijados para cada uno.

Acceder al consumidor final a través de canales de distribución controlados por un reducido número de empresas es el principal problema actual de los fabricantes. Estar a la cabeza en esta nueva disciplina supone una mayor defensa para el fabricante ante la concentración de poder en los distribuidores.

Los fabricantes necesitan, por un lado, acceder al consumidor final y a la vez al volumen de ventas que le aportan los grandes clientes, de esta forma, la necesidad que el fabricante tiene de los distribuidores, es mayor a la que éstos tienen del fabricante. Desde una posición de liderazgo y vanguardia se logra conciliar los objetivos y expectativas de ambos actores.

Hacer Trade Marketing es desarrollar propuestas, programas y soluciones aplicadas a la cadena de valor del negocio de Consumo Masivo y Tecnología (es decir a las fuerza de venta, canales de Venta y consumidores), con el propósito de impulsar mayores ventas y utilidades.

La misión del área, ya sea interna o externa, podríamos decir que es la de facilitar la generación de volumen y la rentabilidad en todos los canales, apalancándose en los comerciantes (clientes) y sus puntos de venta que deben amplificar nuestro mensaje de marca y generar transacciones.

### Objetivos:

- Generar Volumen, Distribución, Share y Rentabilidad.
- Entregar innovación a Clientes y Consumidores.
- Construir posicionamiento de marca en todos los canales.
- Establecer credibilidad con los canales de venta.
- Realizar inteligencia de canal, comprador y competencia para la efectividad de los programas.
- Colaborar en el planeamiento y la coordinación de las promociones.
- El desarrollo del Merchandising y material POP y conseguir el movimiento del consumidor por el PDV.
- La presentación del producto en el momento del contacto con el consumidor.

En este sentido el principio fundamental es el de convertirse en un “Aliado Estratégico” para los clientes.

Esto se logra a partir de crear soluciones basadas en un conocimiento detallado de clientes y consumidores, asegurar la conexión entre la estrategia de marca y su ejecución en el punto de venta y la integración de planes, generando sinergia y eficiencia de recursos.

A su vez, las empresas deben ofrecer una innovación y diferenciación permanente aplicando estrategias diferentes a clientes y consumidores con necesidades particulares en pos de su satisfacción como premisa principal.

El área de Trade Marketing debe funcionar como el nexo entre el área de Ventas y el área de Marketing, que permite llevar la ejecución a un nuevo nivel más amplio y profundo.

En este sentido, actúa como la voz del cliente hacia el Departamento de Marketing y la Organización, para la creación de planes comerciales que conecten con las necesidades detectadas, y siendo a su vez la voz de Marketing hacia las Ventas, para crear planes, promociones y acciones que soporten la estrategia de marca.

Podemos decir entonces que es el sincronizador del desarrollo y priorización de los planes (internamente) y de su activación con los clientes y consumidores (externamente), siendo responsables de asegurar un proceso fluido de alineamiento, desarrollo y activación de los planes.

### **Capítulo III**

#### **La implementación del Trade Marketing: formas de organización, ubicación en el organigrama y posiciones claves.**

Adaptarse a las necesidades de los diferentes clientes es uno de los objetivos más importantes. Su éxito está determinado por la combinación de una estructura capaz de dar respuesta a las necesidades de los clientes y de cambiar la perspectiva de una situación de dominio en oportunidades de negocio.

Para una mejor interacción con el área de Trade Marketing, la organización de las ventas se puede realizar en forma mixta entre una organización por Clientes y por Productos. En el primer caso, dado que se trabaja en conjunto para reforzar el posicionamiento de las cadenas, se brindan planes y promociones específicos acordes a sus estrategias y objetivos propios. Además, se hace un análisis pormenorizado de cada cliente en función de variables cualitativas (relación histórica, estrategias, políticas, tipo de gestión) y cuantitativas (facturación, rentabilidad, costos). Pero a su vez, recordemos que en cada establecimiento, el fabricante introduce sus productos o categoría de productos con una estrategia diferente.

Respecto de la ubicación en el organigrama de la empresa se observan en la práctica diferentes posturas:



➤ La creación de un Departamento de Trade Marketing:

Se forma una Gerencia independiente y especializada en la empresa. Esta forma de organización se puede observar en los fabricantes y distribuidores de mayor dimensión y flexibles a las nuevas herramientas y disciplinas. En nuestro país, generalmente se identifica en empresas multinacionales que implementan el Trade Marketing como parte de una estrategia regional de la casa matriz. Es decir, no sólo se reporta a la Gerencia General de la subsidiaria, sino también a la Gerencia del área a nivel regional (Latinoamérica, Cono Sur). Por otro lado, su existencia en los grandes fabricantes obliga al distribuidor a adoptar una estrategia análoga en función de facilitar las relaciones, la comunicación y conciliar estrategias y objetivos. Un ejemplo de esto en la práctica es el de los operadores de telefonía móvil (Personal, Claro y Movistar) y las grandes cadenas de electrodomésticos (Garbarino, Frávega). Han creado sus Departamentos de Trade Marketing debido a que sus proveedores (Motorola, Samsung, LG, Dell, Microsoft, Phillips, Sony) lo implementan con mucha fuerza y hace necesario una interacción permanente.

➤ La integración del TM a los Departamentos de Marketing y/o Ventas:

Se realiza en forma coordinada entre ambos sectores. El primero se ocupa de definir el mix de marketing para cada Cliente, diseñar el material POP y los criterios de exhibición. Por otro lado, el área de Ventas ocupa un papel preponderante dado que tiene el relacionamiento directo con el distribuidor. La gerencia se ocupa de negociar los porcentajes de góndola, el volumen de ventas de cada categoría, obtener información estratégica de las necesidades

del Cliente y supervisa al equipo de trabajo que realiza funciones de Trade Marketing (Vendedores, Merchandisers, Promotores, Capacitadores).

Este tipo de organización se observa principalmente en las empresas de Consumo Masivo debido a que la cantidad de productos y canales de distribución es mucho más amplia.

Se aplica de manera más informal y se concentra mayoritariamente en las tareas de exhibición (ganar más frentes en la góndola, cumplir los criterios de imagen, respetar los convenios negociados) y animación del punto de venta (colocar material POP atractivo, exhibiciones cruzadas, promociones y/o degustaciones). De tal manera que los Repositores y/o Preventistas actúan también como Merchandisers (de hecho, las ofertas de empleo son tituladas por las empresas bajo este nombre).

Si bien en la actualidad se presenta esta situación, se observa una tendencia de las empresas más importantes del Consumo Masivo a profesionalizar y jerarquizar al Trade Marketing dentro de sus compañías y adoptar una forma de organización independiente. De igual manera, la integración a otros departamentos es una solución favorable para aquellos que desean ocuparse e introducirse en el tema y no tienen una estructura que les permita realizar grandes inversiones.

➤ La tercerización en empresas especializadas de Trade Marketing:

Surge ante la carencia de especialistas en la empresa y ésta se ve en la necesidad de contratar un tercero, que le haga la gestión del proceso.

La contratación de Agencias o Consultoras de Trade Marketing se produce por motivos diversos y la utilizan empresas con estrategias absolutamente disimiles. Podemos observar el caso de su contratación con

motivos de campañas puntuales y por un plazo determinado para que realicen acciones con promotoras/es, degustaciones, “mystery shopper”, auditorías de punto de venta o lanzamientos de productos. En este caso, se utiliza como actividad de apoyo para eventos específicos, pero no como una variable estratégica para incorporar en su estructura.

Las empresas que más desarrollan, innovan e invierten en Trade Marketing tienen mayores necesidades de tercerización del servicio. Esto se debe principalmente a que abocan su Departamento de Trade Marketing a los planes estratégicos, delegando en las Consultoras las cuestiones tácticas y operativas.

En el rubro de la tecnología existen estructuras muy desarrolladas y con altas dotaciones de personal. Una Consultora puede tener afectados a la cuenta de una empresa líder más de 200 colaboradores a nivel país entre personal operativo (merchandisers, promotores, promo-vendedores y capacitadores), supervisores regionales, gerencias y analistas de back-office.

De esta manera, el Fabricante / Empresa contratante, obtiene el beneficio de evitar la contratación directa y, en consecuencia, el control de dichos recursos y destinar el tiempo a definir las políticas del área y los planes estratégicos y limitarse al control a nivel macro de las Consultoras contratadas.

El rol del equipo de Trade Marketing es clave ya que es responsable de desarrollar y activar las soluciones de marketing por canal, sub-canal y clientes principales.

El líder de Trade Marketing asegura que Marketing, Ventas, y Operaciones trabajen juntos, estableciendo y alcanzando los objetivos para

cada uno de sus clientes. Debiendo también muchas veces influenciar en representantes de otros departamentos como Investigación de mercado, Finanzas, IT, para que se integren al equipo cuando se requiera.

La aparición del Trade Marketing provocó en consecuencia, el surgimiento de nuevas posiciones laborales para llevar a cabo las actividades del área. Dentro del capital humano necesario podemos destacar 3 puestos principales: Merchandisers, Promo-vendedores y Capacitadores de Producto.

➤ El Merchandiser:

En primer lugar, vamos a hacer foco en esta figura como puesto más arraigado y reconocido. En la actualidad, son escasas las empresas de productos tecnológicos o consumo masivo que no incluyan un Merchandiser en su organigrama. Más allá de la atención que brinden al Trade Marketing en la empresa, ya se ha logrado imponer como una variable competitiva.

Se puede definir como *“un representante de la marca que tiene por objetivo promover las ventas a través del incremento de la presencia de los productos en el punto de venta”*.

Su función consiste en promover las ventas a través de la gestión de las exhibiciones para conseguir situar el producto en el lugar más interesante, mejorando su presentación, utilizando el material POP y captando la atención de los consumidores.

Es responsable de unir los intereses del fabricante y del distribuidor y debe sincronizar las acciones promocionales de su empresa y de los establecimientos a los que se dirige dado que cuando el producto ingresa al canal de distribución, el fabricante pierde el control del mismo.

A su vez, debe actuar como asesor comercial del distribuidor, controlar la gestión del stock para evitar tanto los quiebres (falta de disponibilidad de un producto) como los pedidos muy por encima de la demanda real (sobrestock).

Esto último es una función que sintetiza bien su tarea en la conciliación de las necesidades del fabricante y el distribuidor. Como representante del primero, se presume que hace todo lo posible para incrementar el volumen de los pedidos, pero a su vez, aconseja al cliente sobre qué productos adquirir y en qué cantidad, evitando así el exceso de compras en productos de baja rotación. Esta empatía con el distribuidor mejora el nivel de relacionamiento y confianza con el mismo.

Tiene en consecuencia, funciones bien diferenciadas de las del vendedor tradicional. Mientras que éste tiene por misión principal vender los productos al Cliente, el responsable de Merchandising intenta agregar valor al producto y estimular las compras del consumidor final.

Las negociaciones para situar un producto en el punto de venta se realizan en las centrales de compra. El volumen de los pedidos hace necesario que la responsabilidad de la negociación se realice en el más alto nivel del Departamento Comercial del fabricante, tratando directamente con los Responsables de Compras del distribuidor. En esa negociación, es cuando el Responsable Comercial del fabricante ofrece todos los servicios de Trade Marketing a favor del distribuidor.

Como enunciamos previamente, la presencia del Merchandiser del fabricante puede traer aparejada la existencia de un Merchandiser del distribuidor con actividades diferentes.

*El Merchandiser del fabricante* es una persona integrada en la organización comercial, gran conocedor de sus productos y de la gestión de los mismos. Es un promotor, un informador y un asesor en materia comercial de sus clientes. Promueve la imagen de la empresa, y más que ofrecer los productos ofrece los servicios de la misma.

Es indispensable que se encuentre capacitado acerca de:

- ✓ El producto, técnica y comercialmente.
- ✓ Información de la empresa que agrega valor a la misma y que pueden actuar como argumentos de venta (historia, organización, tamaño).
- ✓ Saber gestionar una exhibición y/o asesorar su gestión al distribuidor.
- ✓ Conocer a fondo los métodos de implementación (puntos calientes y puntos fríos, rentabilidad del espacio).
- ✓ Conocer las técnicas de promoción y publicidad en el punto de venta (colocación de material POP, punteras, exhibiciones cruzadas).
- ✓ Relevar información estratégica acerca de la situación real en los puntos de venta.

En cuanto al *Merchandiser del distribuidor*, su principal objetivo consiste en conseguir la mayor rentabilidad posible por metro cuadrado del punto de venta, para ello debe realizar la gestión más adecuada posible de dos variables: margen y rotación.

Sus funciones principales son:

- ✓ Elegir los mejores productos y la forma de exhibición que posibilite la máxima rentabilidad.
- ✓ Compatibilizar la imagen de los productos de los fabricantes con la imagen institucional del distribuidor.

- ✓ Identificar la composición de los consumidores (edad, sexo, poder adquisitivo).
- ✓ Conocer las políticas, principios y valores del Distribuidor. Su misión y visión para ser transmitidos a los proveedores.

Hace falta un lenguaje común entre los fabricantes y los distribuidores y el Merchandiser debe ser el elemento que posibilite esto, teniendo en cuenta que tanto fabricante como distribuidor trabajan para satisfacer las necesidades de un mismo consumidor.

➤ El Promo-vendedor:

Es un asesor comercial de los productos del fabricante en el Punto de Venta. Es una figura que excede a la del simple promotor, dado que no sólo informa de los beneficios del producto, sino que debe ofrecer los mismos como si fuera un vendedor más del negocio.

El objetivo principal es, por lo tanto, incrementar el *share* de ventas del fabricante en el establecimiento.

Si bien está facultado para abordar al cliente y continuar con todo el proceso de ventas, finalmente debe derivar la operación en un vendedor del PDV que se ocupa del cierre.

Es de suma importancia la capacidad de relacionamiento del Promo-vendedor con los gerentes y/o encargados y el resto de los vendedores del establecimiento para posicionarse como una herramienta de colaboración y no ser visto como un obstáculo.

Además, es responsable de gestionar el stock para asegurar la disponibilidad del producto, incrementar la recomendación de la marca por

parte de los vendedores del establecimiento y procurar la correcta exhibición y ubicación de los productos.

Debe relevar información estratégica sobre la competencia, asegurar la implementación óptima de las acciones comerciales de la empresa y realizar tareas de pos – venta siendo atento a consultas y reclamos de los clientes.

➤ Responsable de Capacitación:

Se trata de un instructor técnico / comercial de los productos del fabricante que brinda entrenamiento a los vendedores del canal de distribución.

Además de dar a conocer las características y beneficios del producto que lo diferencian sobre la competencia, debe centrarse también en la comunicación de las condiciones comerciales, precios, ventajas competitivas y argumentos de venta.

En definitiva, debe influenciar a los vendedores para que no sólo consideren a nuestro producto como el mejor, sino también como el más rentable para su actividad.

A pesar de ofrecer un servicio de capacitación gratuito para el distribuidor, en ocasiones se vuelve complicado que el establecimiento ceda a su fuerza de ventas durante algunas horas para que se afecten a la jornada de entrenamiento.

Debemos entender que en muchos casos, los distribuidores no tienen desarrollado un sector de Recursos Humanos y consideran las horas de capacitación como horas de venta perdida. En estos casos, el instructor debe saber como “vender” la capacitación para que sea vista como un logro del distribuidor, algo exclusivo que le “gana” al fabricante y no un mero ofrecimiento de éste.



Otros elementos que pueden servir en la negociación es el regalo de elementos de merchandising para los asistentes u ofrecer un “coffee break”.

El Capacitador va a ofrecer sus servicios a todo el canal de distribución del fabricante, siendo que éste puede tener actores muy diferentes (vendedores de salón, vendedores especializados, venta telefónica). Por lo cual, debe adaptar su presentación a las necesidades particulares de cada uno.

Además, es responsable de:

- ✓ Ofrecer sus datos de contacto para atender consultas fuera de la jornada de capacitación.
- ✓ Dar soporte en las capacitaciones masivas siendo responsable de la organización.
- ✓ Generar permanentemente contenidos para ser presentados durante el entrenamiento.
- ✓ Generar nuevas dinámicas para hacer de la capacitación una experiencia amena y entretenida para los asistentes.
- ✓ Estar actualizado de las tendencias y novedades del mercado, productos y acciones de la competencia y condiciones comerciales vigentes.

*(Ver Anexo N° 3 “Manual del Entrenador” pág. 55).*

## **Capítulo IV**

### **Análisis de empresas que ofrecen este servicio a su canal de distribución y resultados obtenidos.**

➤ **Supermercados Josimar y Kraft Foods Argentina:**

Durante 2012, la cadena de supermercados Josimar y Kraft Foods de Argentina llevaron adelante una estrategia de Trade Marketing con el fin de plasmar el liderazgo y la innovación de sus marcas en los PDV a través de la implementación de la Gestión por Categorías. Se trató de un acuerdo entre el retailer y el fabricante en pos de hacer crecer las categorías a través de la implementación de estrategias a largo plazo enfocadas en el consumidor y en la que se tomaron decisiones a partir de datos específicos

“Antes de iniciar el trabajo sentíamos que la Gestión por Categorías estaba muy lejos nuestro, que somos una cadena mediana. A medida que pasó el tiempo nos dimos cuenta que era una cuestión de confianza entre las partes involucradas empezar a trabajar con este tema. Y entonces nos preguntamos qué pasaría si entregábamos nuestros datos claves a los productores. Y nos animamos a establecer una alianza con Kraft”, señaló José Bruno, presidente de la cadena.

Javier Corian, gerente de Ventas de Kraft Foods, señaló que “cuando nos pusimos a trabajar en conjunto asumimos la responsabilidad de no solo hacer crecer las ventas de nuestros productos sino de todas las categorías en las que participamos”.

En cuanto a las estrategias a utilizar se enfocaron en el comprador, entendiendo que el 70% de las decisiones se producen en el punto de venta. Se propusieron entender quién era el comprador, con qué frecuencia concurría, cuál era el ticket promedio. La implementación de SAP permitió obtener rápidamente los indicadores y realizar el diagnóstico.

Al estudiar al comprador, se determinó que en el formato de negocios que posee Josimar, de entre 800 y 1000 metros, aparecieron varias tendencias: el consumo inmediato de lo que se compraba; el consumo por cercanía; y la compra por reposición de alacena. Luego debieron diferenciar el rol de las categorías dentro de la cadena, ya que algunas tienen un rol de rutina y otras de impulso.

Por otro lado, se definió el surtido de una manera estratégica (ya que el supermercado tiene sus bocas en diversos barrios con niveles socio-económicos diferentes) y también, cuál sería la exhibición correcta para que el comprador tenga una experiencia de compra placentera.

A continuación, las empresas estudiaron cómo estaban alojadas las categorías en las tiendas de la cadena. Los estudios indicaban que el consumidor buscaba productos frescos y lácteos en su mayoría. Así se logró establecer cuáles eran las “zonas calientes” y hubo un rediseño de la exhibición dentro de la cadena. También en las cajas donde se exhibieron productos de carácter impulsivo para maximizar la rentabilidad.

Antes de aplicar la Gestión por Categorías se exhibía por segmento. Esto hacía que tuviera un alto porcentaje de marcas de bajo precio y baja rotación con sobre exhibición.

En el rearmado se propusieron exhibir por fabricante para darle un orden al comprador, tener marcas de alta rotación y alta rentabilidad en lugares estratégicos, triplicar los frentes de exhibición de las marcas rentables y potenciar todo lo relacionado con las punteras de góndola y las cajas.

La aplicación de esta estrategia redundó en ventas incrementales para Josimar. “En 2 meses de gestión (en comparación con los mismos meses del año anterior), la categoría de galletas creció 14%; las pastas aumentaron 15%; los jugos 12%; y las premezclas (bizcochuelos, gelatinas y postres) 5%. En cuanto a los productos que se ubicaron en las cajas, la venta de chocolates creció 64%; y los caramelos lo hicieron en 119%”.<sup>14</sup>

➤ SEDAL (UNILEVER):

A mediados de 2009, Sedal, perteneciente a Unilever, desarrolló una acción basada en una masiva presencia en los PDV y la estratégica posición de los productos en las góndolas.

Para la marca se llevó a cabo un plan denominado de “48 horas” y que consistió en garantizar la presencia del producto en ese período tiempo, en más de 550 puntos de venta a nivel nacional.

Unilever realizó una alianza con un tercero especializado en logística, que se ocupó de elaborar un buen ruteo. Los gerentes se aseguraron una semana antes, de que el producto estuviese en las estanterías y que los pedidos y despachos queden cubiertos. En menos de 48 horas ya habían logrado cubrir 70% de los PDV propuestos.

---

<sup>14</sup> “La Fórmula del Éxito”. Actualidad en Supermercados.  
[http://actualidadensupermercados.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=388:formulaexitoy&catid=903:2dofortm&Itemid=212](http://actualidadensupermercados.com/index.php?option=com_content&view=article&id=388:formulaexitoy&catid=903:2dofortm&Itemid=212)

Después de la llegada de Sedal a los diversos locales, entraron en escena las “impulsadoras”. El show incluyó la presencia de unos exhibidores que, para promover mejor a la marca se diseñaron en forma de shampoo. La disposición de un atractivo material POP, también sirvió de apoyo al lanzamiento. De manera, que la estrategia de distribución estuvo alineada además con la de comunicación.

En pocas horas, muchos consumidores se vieron motivados a utilizar alguna de las cuatro versiones con la que esta línea de shampoo y acondicionadores se dio a conocer localmente: Ceramidas, Selective, ADN Vegetal y Miel con Germen de Trigo.

A nivel de mercado, los resultados de esta primera acción, se vieron reflejados a los pocos meses llegando al tercer lugar, detrás de la competencia representada por Pantene, de Procter&Gamble y Palmolive perteneciente a Colgate Palmolive.

En el caso de Unilever, el Trade Marketing nació como una rama profesional con el objetivo de capitalizar la función de ventas y de marketing. El responsable de TM tiene un cargo alto y reporta al Gerente General o al Director de Customer Manager logrando que las estrategias a implementar estén alineadas con los objetivos de la empresa.

El perfil que Unilever buscó para cubrir este puesto es el de personas con una visión integral del marketing y con una importante experiencia en materia de ventas. Se trata de un cargo híbrido, en el cual el gerente de Trade Marketing debe entender la forma en la que reacciona el cliente, por lo que resulta imprescindible estar al tanto de sus hábitos de compra. También debe

ocuparse de administrar los productos por categorías y optimizar los espacios en las estanterías.

Entre los objetivos fijados para la posición debe manejar precios, tener el producto a tiempo en los establecimientos, coordinar a los Merchandisers, constituir equipos funcionales y pensar en los productos siempre bajo la óptica del cliente, lo que significa tomar en consideración tamaño, diseño, facilidad de manipulación de las presentaciones, así como visibilidad del producto en la góndola.

Al éxito obtenido por Sedal en la categoría, se suma el de otras marcas como Rexona y Axe que, siguiendo una estrategia análoga, lograron alcanzar una participación de más del 30% (en valor) en el nicho de los desodorantes.

Una de las metas principales que se propuso alcanzar Unilever es mejorar la distribución de sus productos. Hoy en día, llegan a 920 clientes en forma directa, mientras que a través de mayoristas y distribuidores alcanzan 15 mil. El objetivo es llegar a ser considerados el “proveedor ideal”.

➤ BGH:

La empresa desarrolla una acción de Trade Marketing a partir del 2010 con el objetivo de aumentar sus ventas y su presencia en el canal retail.

Para ello, se organizó un equipo de 21 Promo-vendedores a nivel nacional especializados en ventas en cadenas de electrodomésticos, supermercados y operadoras de telefonía celular, con foco tanto en “sell-in” (ventas al distribuidor) como en “sell-out” (ventas al consumidor final).

La puesta a disposición de esta fuerza de ventas externa favorece al fabricante en la negociación con los distribuidores acerca del volumen en

unidades a adquirir por la cadena. La presencia de los Promo-vendedores estimula la venta al consumidor final y por tanto también, la reposición de los productos vendidos.

La primera etapa de la acción consistió en la planificación y ejecución según segmentación de los canales y de PDV. Se asignaron Supervisores y Colaboradores de acuerdo a las regiones geográficas y a su vez, según la relevancia del retail.

Además de la venta, debían ocuparse de la imagen de marca y el relevamiento de datos que permitan la toma de decisiones a partir de elaboración y utilización de indicadores.

Para ello, se fijaron objetivos mensuales en función de ventas, de imagen y de información (propia y de competencia) para cada Promo-vendedor y supervisor. El logro de dichos objetivos impacta proporcionalmente en su remuneración variable percibida.

En el corto plazo, los resultados arrojados durante el 2do semestre de 2010 (en comparación con mismo periodo del año anterior) marcaron un crecimiento en unidades de las siguientes categorías:

- a) 8.1% en Notebooks
- b) 2.2% en Microondas
- c) 2.7% en Lcd's
- d) 3.8% en Aires Acondicionados

Fuente: [www.integrango.com](http://www.integrango.com)

➤ MOVISTAR:

El operador de telefonía móvil Movistar Argentina emprende desde el año 2011 dos proyectos de Trade Marketing:

1) Trade Marketing Program: Protección de la marca Movistar en los canales indirectos (Agentes Oficiales y Retail).

2) Sell Out Program: Influyendo en la participación de mercado en el punto de venta del canal retail.

Ambos proyectos son llevados a cabo a través de la Consultora especializada “La Línea” y se sostienen sobre dos pilares: operación de campo y software de inteligencia de mercado.

El “Trade Marketing Program” tiene por objetivo asegurar el correcto uso de la marca Movistar en todas sus formas en más de 5000 PDV indirectos. La situación se produce como consecuencia de la pérdida de la estética e imagen de la marca Movistar en sus agentes oficiales debido a las acciones de Trade Marketing que desarrollan los proveedores (Motorola, Samsung, LG y otras marcas).

Para su implementación, el equipo de Merchandisers debe:

- a) Llevar un estricto control de inventarios y evitar posibles quiebres.
- b) Actualizar la información de cada punto de venta automáticamente a través de una aplicación on line.
- c) Determinar y entregar el material POP adecuado según las necesidades y posibilidades del PDV y ajustándolas con la disponibilidad y la campañas de marketing vigentes.



- d) Generar reuniones con las estructuras de Trade Marketing de los proveedores en pos de definir lineamientos en cuanto a su posibilidad de colocar material POP.

Para asegurar su permanencia en el tiempo, Movistar contrató a la Consultora “Nielsen” para realizar auditorías (de stock y ventas) y acciones de “Mystery Shopper” que pueden derivar en multas y sanciones para aquellos agentes que no respeten los criterios de exhibición de vidriera, interior de PDV y vestimenta de los vendedores exigidos.

La primera auditoría realizada en el último trimestre de 2011 arrojó como resultado un 79% de cumplimiento del facing de vidriera; 74% en imagen del interior del negocio y 93% en cuanto a la vestimenta.

El “Sell Out Program” tiene por objetivo posicionar a Movistar como el líder dentro del canal retail a través de la creación de una fuerza de ventas para cubrir los principales puntos del país.

Para alocar recursos en los PDV se implementó una metodología de segmentación inteligente que permitió optimizar el presupuesto y maximizar el impacto en ventas.

A su vez, fue necesario generar un sistema on line para alimentar a la gerencia con información de ventas en tiempo real.

Como resultados, la segmentación inteligente le permitió a Movistar influir sobre el 80% de las ventas cubriendo menos del 50% de los PDV, se incrementó en un 12% el “sell out market share” en cada uno de los puntos cubiertos y disminuyeron 30% los quiebres de stock.

Fuente: [www.lalineacom.ar](http://www.lalineacom.ar)

## **Conclusiones**

Investigamos el Trade Marketing con la finalidad de poder llegar a una conclusión que nos permitiera realizar un aporte que optimice lo planteado en nuestra hipótesis.

Iniciamos el análisis con conceptos generales que le permitieron al lector comprender donde se ubicaba esta disciplina dentro de las variables competitivas de la empresa. Para ello, resultó necesario desarrollar el Mix de Marketing, la Distribución (identificando los canales correspondientes para el Consumo Masivo y la Tecnología) y la experiencia en el Punto de Venta con todos sus elementos (categorías, exhibiciones, merchandising).

Con la reseña histórica logramos establecer el motivo de su origen fundado en el fracaso de los productos que ingresaban al mercado. La proliferación de la oferta, el exceso de lanzamientos y la agresividad de la competencia obligó a modificar las relaciones entre Fabricante y Distribuidor que se convirtieron en socios estratégicos para alcanzar sus objetivos.

La actual concentración de los canales de distribución en pocos actores (fenómeno globalizado pero fuertemente acentuado en nuestro país) convirtió al Trade Marketing en una ventaja competitiva que las empresas argentinas incorporaron con amplio grado de desconocimiento pero con un potencial de desarrollo muy alto.

Nuestro análisis permitió comprender su misión, objetivos y funciones principales y brindar una forma profesional de integrarlo a las actividades de la empresa de acuerdo a su visión estratégica del área, necesidades comerciales, capacidad de inversión o tamaño. También, definimos el perfil y los roles del Capital Humano que será protagonista de su implementación en la práctica a través de puestos clave como el Merchandiser.

El potencial de éxito del Trade Marketing se reflejó en los casos observados y analizados en empresas de Consumo Masivo y Tecnología que motivaron la presente investigación.

La nueva relación “ganar-ganar” en el canal de distribución, la planificación estratégica y el asesoramiento especializado les permitió, incluso en el corto plazo, observar resultados altamente positivos en sus actividades comerciales y modificar drásticamente su posición en el mercado.

## **Aportes**

De acuerdo a lo desarrollado, consideramos necesario realizar aportes que contribuyan a una implementación más eficiente del Trade Marketing por parte de la comunidad empresaria argentina.

En primer lugar, debemos diferenciar las estrategias aplicables para los rubros analizados considerando que tienen necesidades de estructura visiblemente diferentes.

En el Consumo Masivo recomendamos:

- 1) Crear un Departamento de Trade Marketing independiente ya que actualmente se integra a Marketing y/o Ventas que la consideran una actividad accesoria y de escasa relevancia. Debemos incorporar personal especializado para su desarrollo y que sepa vincularse con estas áreas. Una gestión profesional va a proporcionar información clave para los planes de Marketing y Ventas y en consecuencia, favorecerá el logro de sus objetivos.
- 2) El Merchandiser debe diferenciarse del Repositor Externo, no se puede cumplir ambas funciones. La superposición de tareas implica reducir el alcance del Trade Marketing a la colocación de material POP y “ganar” frentes en la góndola. El Merchandiser cuenta con una visión estratégica de su trabajo, analiza la competencia, las necesidades de los

distribuidores y consumidores finales. Las actividades operativas no deberían ocupar la mayor parte de su tiempo.

En el rubro de la Tecnología observamos que es necesario un mayor control sobre las Consultoras o Agencias en las cuales se efectúa la tercerización del servicio. Esto se debe a que en muchas ocasiones, éstas se encuentran más preocupadas en “vender” sus acciones y renovar los contratos que en los objetivos del área propiamente dichos.

Podemos implementar como política la contratación del personal jerárquico en relación directa con la empresa y el personal operativo vinculado a través de las Consultoras (ya que supone el 90% de la estructura). Recordemos que las empresas líderes del rubro pueden presentar dotaciones superiores a 200 colaboradores destinados al programa de Trade Marketing.

Con esto lograríamos que el Gerente de Operaciones y los Supervisores regionales estén abocados a las metas de la compañía en detrimento de los intereses particulares de las Consultoras. Además, nos proporciona un mayor control sobre las actividades estratégicas sin perdernos en las cuestiones operativas y burocráticas de la administración de personal.

## Anexos

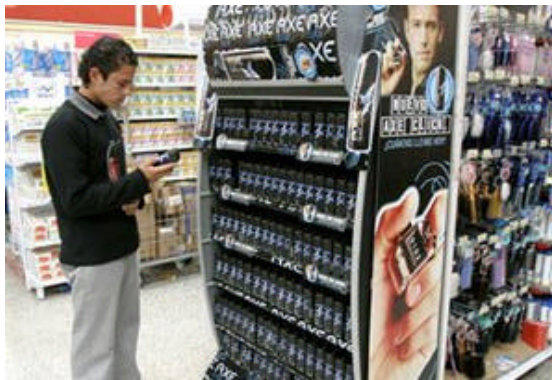
### 1) Exhibiciones:



Exhibición categoría "Limpieza".



Isla de exhibición "Campari".



Puntera de góndola "Axe".



Exhibición "Sony Ericsson".

## 2) Material P.O.P:



Exhibidor "Pepsi".



Material POP Varios "Nestlé".



Material POP Varios "Quilmes".



Cenefas "Frizzé".



Replicas de exhibición "Motorola".



Zona de experiencia "Sony".

### 3) Manual del Entrenador Consultora “XX” para Cliente “YY”:

La presente guía tiene como objetivo establecer las diferentes instancias de una capacitación, desde el momento inicial de planificación hasta su momento final de control de gestión.

#### ***I. Planificación estratégica***

La planificación estratégica comienza siguiendo el trazado de los objetivos comerciales del cliente. “XX”, establece los lineamientos que deben seguir los instructores para comenzar a planificar un cronograma de entrenamiento de acuerdo diferentes factores tales como:

- Ventas que realiza a *operadores* y a *retails*.
- Lanzamientos de nuevos productos.
- Necesidades de rotación de stock por bajo volumen de ventas.
- Incentivos de la empresa hacia los operadores y *retails*.
- Pedidos de entrenamiento de los operadores y *retails*.

El cronograma consiste en una agenda de capacitaciones a corto, mediano y largo plazo; esto quiere decir una agenda semanal, mensual y trimestral. La agenda está vinculada al cumplimiento de objetivos trimestrales, ya que nuestro año calendario se divide en 4Q.

#### ***II. Gestión***

Para lograr una gestión exitosa lo primero que debe hacer el instructor es comunicarse con los Responsable de Capacitación de los operadores y *retails* vía e-mail para presentarse y poder concretar una reunión personal. El objetivo es generar un cronograma de entrenamientos.



En el momento del encuentro, la planificación tiene que estar volcada en el cronograma con fechas tentativas mostrando predisposición, pro actividad y profesionalismo.

En el caso de no recibir ninguna respuesta, el instructor debería comunicarse con su equipo de "YY" con el fin de apoyarse con referentes de mayor jerarquía para volver a insistir y concretar la agenda de capacitaciones.

#### Pautas para una buena Gestión:

- a) El primer contacto tiene que ser vía mail y en lo posible con copia al responsable máximo del área o jefe directo del destinatario.
- b) El entrenador puede coordinar telefónicamente un encuentro personal para mostrar todos los contenidos y planificación de capacitaciones.
- c) En una reunión personal, el instructor siempre tiene que llevar tarjetas personales y mantener una excelente presencia.
- d) Mediante la gestión, el capacitador debería enviar el "Master de Entrenamiento" con el temario de los equipos, la cronología de capacitación, fechas propuestas y cantidad aproximada de asistentes.

#### Los No de una Mala Gestión

- a) No cancelar y/o suspender entrenamientos exceptuando casos de fuerza mayor.
- b) No demorar con la respuesta a pedidos de capacitación.
- c) No proponer o prometer incentivos, regalos y/o Coffees sin la previa autorización o aval de "XX".

### III. Implementación del training

Finalmente la implementación es el momento donde el instructor tiene que comunicar todos sus conocimientos, impactar al auditorio y resolver todas las consultas de los participantes. Pero previamente hay varios pasos a seguir antes de disertar:

- 1) Tener el contenido de los productos a presentar
- 2) Tener las herramientas para la capacitación (computadora, cargador, equipos, cable HDMI, etc.).
- 3) La cantidad aproximada de asistentes.
- 4) Llevar las encuestas de satisfacción y las evaluaciones.
- 5) Llevar merchandising adecuado. Lapiceras y cuadernos siempre se reparten dentro de lo posible a todo el auditorio. En el caso de elementos especiales; se distribuyen 1(unos) de cada 10 (diez) asistentes.

Con todas las herramientas mencionadas el instructor podrá implementar el entrenamiento cronológicamente de la siguiente forma:

**1-Presentación:** Se presenta con su “nombre y apellido” y a la empresa que pertenece explicando el motivo de la visita en el PDV. Siempre los objetivos de las capacitaciones son distintos y es bueno comunicar EL POR QUE aunque parezca obvio de que se hablará.

**2-Introducción:** El entrenador comunicara los temas de la capacitación y la duración de la misma.

**3-Desarrollo del contenido:** El instructor con el contenido brindado por “XX”, comenzará a bajar la información de los equipos con los diferentes soportes de capacitación.

**4-Dinámicas:** De acuerdo al auditorio, se realizarán diferentes dinámicas previamente creadas por el equipo de “YY” y aprobadas por “XX”.

**5-Repaso de dudas y Cierre:** Al finalizar la capacitación, se resolverá todas las consultas de los asistentes.

**6-Fotos y Videos:** Todas las capacitaciones deberán tener registro mediante fotos y/o videos.

#### **IV. Back office**

En este punto se finalizara totalmente la tarea del instructor reflejando todo el trabajo realizado en la semana, mediante las herramientas para procesar los entrenamientos.

Proceso 1: planilla donde el capacitador cargará todos los datos de los asistentes y el PDV al cual capacitó.

Proceso 2: Tabla que se encuentra en el server de la empresa “YY” y el instructor cargará todos los números finales que incluyen cantidad de horas netas de entrenamiento y cantidad total de asistentes.

Informe semanal: Con todos los datos anteriores y relevamientos realizados en los training, el instructor volcará en un informe todos sus comentarios y fotos.

Aclaración: Toda la información elevada a nuestro cliente “XX”, tiene que ser de carácter estratégico con comentarios de valor principalmente de la competencia.

## **Bibliografía**

### **Libros Genéricos:**

DEI, Daniel. *La tesis. Cómo orientarse en su elaboración*. Prometeo Libros. Buenos Aires, Argentina. 2006.

SABINO, Carlos. *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*. Lumen Hvmanitas. Buenos Aires, Argentina. 1998.

SCAVONE, Graciela. *Cómo se escribe una tesis*. La Ley. Buenos Aires, Argentina. 2004.

### **Libros Especializados:**

KOTLER, Philip. *Fundamentos de Marketing*. 6ª Edición. Prentice Hall. México. 2006.

MIQUEL, Salvador; MOLLÁ, Alejandro; BIGNÉ, J. Enrique. *Introducción al Marketing*. 1ª Edición. McGraww-Hill/Interamericana de España. Madrid. 1994.

MUÑIZ GONZÁLEZ, Rafael. *Marketing en el Siglo XXI*. 3ª Edición. Centro de Estudios Financieros. Madrid. 2010.

DÍAZ MORALES, Antonio. *Gestión por Categorías y Trade Marketing*. 2ª Edición. Prentice Hall. Madrid. 2000.

MASSON, Jean-Michel. *El Merchandising: Rentabilidad y Gestión en el Punto de Venta*. 1ª Edición. Deusto SA. Bilbao. 1997.

## **Páginas Web/Blogs**

CORNEJO, Aldo; PALMA Ricardo. *“Trade Marketing”*. La Web del

Emprendedor. Disponible en:

<http://www.lawebdelemprendedor.com.ar/tps-mon/95-trade-marketing.html>. Fecha de captura: 15/11/11.

FAJARDO, Óscar. *“Trade Marketing. Cuando el distribuidor se convierte en nuestro aliado”*. Friendly Business. Disponible en:

<http://fbusiness.wordpress.com/2007/10/27/trade-marketing-cuando-el-distribuidor-se-convierte-en-nuestro-aliado/> Fecha de captura: 15/11/11.

*“Material POP”*. Puro Marketing Diccionario. Disponible en:

<http://www.puromarketing.com/diccionario.php?letter=M&pag=6>. Fecha de captura: 25/03/2013.

*“El Material POP y su Utilidad”*. Red Gráfica Latinoamérica. Disponible en:

<http://redgrafica.com/ElMaterial-P-O-P-y-su-utilidad>. Fecha de captura: 12/04/2013.

*“La Fórmula del Éxito”*. Actualidad en Supermercados. Disponible en:

[http://actualidadensupermercados.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=388:formulaexito&catid=903:2doforotm&Itemid=212](http://actualidadensupermercados.com/index.php?option=com_content&view=article&id=388:formulaexito&catid=903:2doforotm&Itemid=212).

Fecha de captura: 12/04/2013.