

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DE GESTIÓN  
EMPRESIAL PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ACTUAL DE TRADE MARKETING DE  
UNA EMPRESA PROCESADORA Y COMERCIALIZADORA DE  
ALIMENTOS**

**DANIEL SEBASTIÁN NARVÁEZ JARAMILLO**

**DIRECTOR: NELSON REINOSO**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN Y ESTRATEGIA DE  
MARKETING**

**QUITO, ENERO 2017**

**DIRECTOR:**

Ing. Nelson Reinoso

**INFORMANTES:**

Ing. Raúl Alarcón

Ing. José Arauz

## **DEDICATORIA**

Le dedico este trabajo de titulación a mis padres y hermanos, por el apoyo incondicional que me han brindado siempre, no solo en esta etapa de mi trayectoria. A mi hijo Nicolás por ser el motorcito de mi vida. Sin ellos, no estaría aquí.

Les amo mucho...

**Daniel**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por bendecirme con tantas alegrías y satisfacciones en mi vida.

A mi madre, por su entrega y amor. Me ha demostrado que las cosas se consiguen con mucho esfuerzo.

A mi padre, por trasmitirme sus experiencias y demostrarme las cosas realmente importantes en la vida.

A todos quienes de alguna u otra forma colaboraron con este humilde servidor.

**Daniel**

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.3. OBJETIVOS.....	16
1.3.1. <i>Objetivo general</i> .....	16
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	16
<b>2. GESTIÓN DE TRADE MARKETING: UN ENFOQUE TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
2.1. DEFINICIÓN E IMPORTANCIA .....	17
2.2. OBJETIVOS.....	19
2.3. FUNCIONES.....	20
2.3.1. <i>ECR: Efficiente Consumer Response</i> .....	22
2.3.2. <i>Gestión por categorías</i> .....	26
2.3.3. <i>Merchandising</i> .....	28
2.3.4. <i>Shopper Marketing</i> .....	31
2.3.5. <i>Promociones</i> .....	32
2.4. EL DEPARTAMENTO DE TRADE MARKETING.....	36
2.4.1. <i>Objetivos y responsabilidades</i> .....	37
2.4.2. <i>Organización y estructura</i> .....	39
<b>3. ANÁLISIS SITUACIONAL .....</b>	<b>44</b>
3.1. ANÁLISIS INTERNO.....	44
3.1.1. <i>Antecedentes de la empresa</i> .....	44
3.1.2. <i>Cultura organizacional</i> .....	45
3.1.3. <i>Cadena de Valor</i> .....	49

3.1.4. Líneas de negocio.....	54
3.1.5. Estructura organizacional.....	55
3.1.6. Food Service.....	57
3.2. ANÁLISIS EXTERNO .....	65
3.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	65
3.2.2. FODA .....	68
<b>4. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE TRADE MARKETING DE LA EMPRESA.....</b>	<b>70</b>
4.1. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.....	70
4.2. TIPO DE ESTUDIO .....	70
4.2.1. Alcance de la investigación.....	70
4.2.2. Método de investigación.....	71
4.2.3. Técnicas de investigación.....	72
4.2.4. Variables de la investigación .....	73
4.3. RESULTADOS .....	75
4.3.1. Exploratorios.....	75
4.3.2. Descriptivos.....	79
<b>5. PROPUESTAS DE MEJORA.....</b>	<b>87</b>
5.1. MODELO DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PROMOCIONES .....	87
5.1.1. Identificar necesidades.....	88
5.1.2. Segmentación.....	88
5.1.3. Análisis de promociones según su clase.....	90
5.2. PLAN DE INCENTIVOS.....	107

<b>6. ASPECTOS FINALES DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>114</b>
6.1. VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.....	114
6.2. CONCLUSIONES.....	117
6.3. RECOMENDACIONES .....	121
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>123</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>125</b>

## CONTENIDO DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1: Segmentación del canal Food Service .....	13
Gráfico 1-2: Evolutivo de ventas Food Service Sierra .....	14
Gráfico 2-1: Áreas de mejora cuando se implementa ECR.....	23
Gráfico 2-2: Características de las estrategias Push y Pull.....	27
Gráfico 2-3: Funciones del merchandising.....	34
Gráfico 2-4: Estructura y objetivos del Departamento de Trade Marketing .....	40
Gráfico 2-5: Principios de la gestión de trade marketing .....	43
Gráfico 3-1: Filosofía del Ser .....	47
Gráfico 3-2: Organigrama estructural de la empresa A.....	56
Gráfico 3-3: Ocasiones de consumo del hogar en Ecuador.....	58
Gráfico 3-4: Estructura Food Service .....	59
Gráfico 3-5: Venta en kg 2015 Food Service .....	61
Gráfico 3-6: Venta en kg 2015 Food Service .....	62
Gráfico 3-7: Competidores de la empresa A por línea de negocio.....	66
Gráfico 4-1: Resultados estadísticos - Pregunta 1 .....	81
Gráfico 4-2: Resultados estadísticos - Pregunta 2 .....	82
Gráfico 4-3: Resultados estadísticos - Pregunta 3 .....	83
Gráfico 4-4: Resultados estadísticos - Pregunta 4 .....	84
Gráfico 4-5: Resultados estadísticos - Pregunta 5 .....	85
Gráfico 4-6: Resultados estadísticos - Pregunta 6 .....	86
Gráfico 5-1: Modelo de análisis, implementación y seguimiento de promociones planificadas.....	91
Gráfico 5-2: Flujo de promociones.....	98

Gráfico 5-3: Modelo de análisis, implementación y seguimiento de promociones emergentes .....	103
Gráfico 5-4: Modelo de análisis, implementación y seguimiento de promociones corporativas .....	105
Gráfico 5-5: Modelo de análisis, implementación y seguimiento de planes estratégicos .	108

**CONTENIDO DE CUADROS**

Cuadro 1-1: Presupuesto de ventas, enero 2016.....	14
Cuadro 2-1: Funciones del merchandising .....	30
Cuadro 2-2: Objetivos y responsabilidades del departamento de trade marketing .....	38
Cuadro 2-3: Funciones de las Áreas del departamento de trade marketing .....	40
Cuadro 3-1: Análisis FODA de la empresa A .....	69
Cuadro 4-1: Marco metodológico.....	71
Cuadro 4-2: Marco metodológico.....	73
Cuadro 5-1: Tipos de promociones .....	89
Cuadro 5-2: Ventas canal Food Service por segmento.....	92
Cuadro 5-3 : Matriz Price Índice .....	94
Cuadro 5-4 : Matriz Price Índice .....	95
Cuadro 5-5: Protocolo de comunicación .....	99
Cuadro 5-6: Seguimiento de promociones .....	101

## RESUMEN EJECUTIVO

Analizar la gestión actual del Departamento de Trade Marketing de una empresa procesadora y comercializadora de alimentos de consumo humano en la ciudad de Quito, a partir de la percepción de los clientes internos actuales y con miras a formular propuestas de mejora encaminadas a potenciar los resultados económicos y financieros tanto de la empresa objeto de estudio como de sus clientes.

Uno de los fundamentales objetivos de cualquier empresa, es la maximización de los beneficios que tiene una relación directa con el crecimiento del volumen de ventas, generado a su vez, por el aumento del consumo de sus productos y la expansión del mercado. En este proceso, el *trade marketing* juega un papel primordial, porque establece alianzas estratégicas entre el fabricante y el distribuidor. La “Empresa A”, cree que se debe potenciar la gestión comercial en la región Sierra, debido a que se ha identificado un decrecimiento en las ventas.

Este trabajo de titulación, pretende contribuir al mejoramiento de la gestión del Departamento de *Trade Marketing* de la Empresa A, a través de la propuesta de un modelo de análisis, implementación y seguimiento para planes estratégicos y actividades, el cual es producto del desarrollo de esta investigación académica. El modelo, se puede adaptar a cualquier tipo de empresa que tenga en su estructura organizacional este tipo de áreas.

# 1. INTRODUCCIÓN

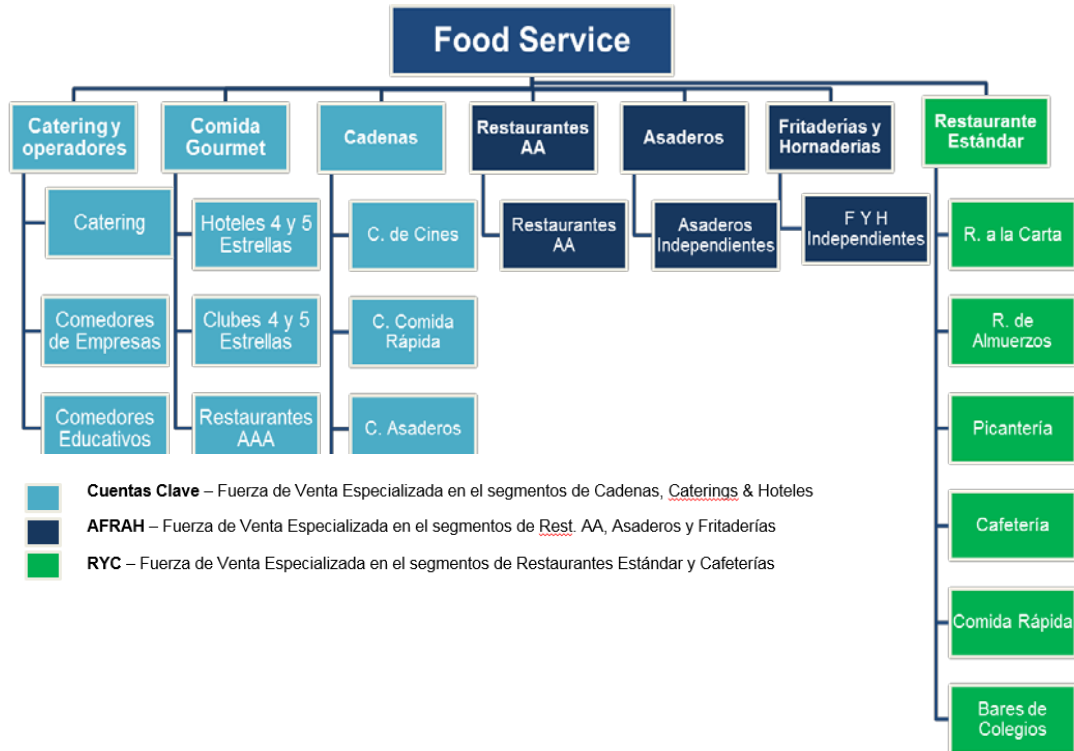
## 1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La empresa en estudio (Empresa A) es una procesadora y comercializadora de alimentos. A través de los años ha alcanzado el reconocimiento por la alta calidad de sus productos que provienen de los sectores: cárnico, agroindustrial y acuacultura, siendo reconocida a nivel nacional, por expertos en el ámbito empresarial como las revistas Líderes, Ekos y Vistazo, como una de las mayores empresas de nuestro país.

Desde el año 2011, ésta empresa tiene una línea completa de productos, servicios comerciales, logísticos y asesorías enfocados al grupo de clientes dedicados al negocio de alimentos y bebidas a través del modelo de negocio *Food Service*. Su objetivo es satisfacer las necesidades de los segmentos conformados por: hoteles, restaurantes, comedores institucionales, servicios de catering y otras actividades relacionadas.

Las necesidades de este tipo de clientes han hecho que la “empresa A” desarrolle, incluso, un portafolio totalmente diferenciado. En el segmento *food service* uno de los pilares es el tema de minimizar el costo de los insumos que serán transformados en exquisitas creaciones para su menú.

*Food Service* ha segmentado su grupo de clientes en distintos canales que por su naturaleza están agrupados como se indica en el gráfico 1.1.

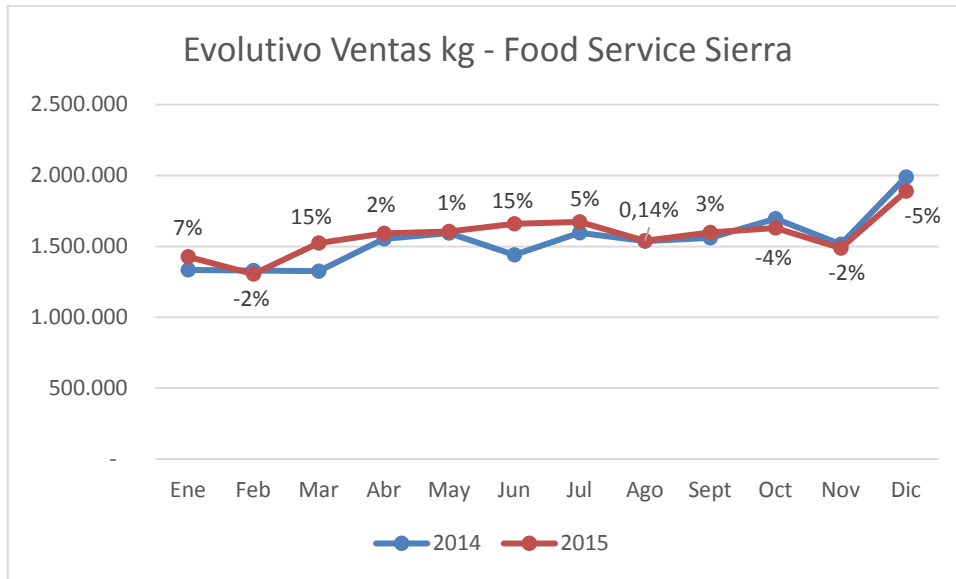


**Gráfico 1-1: Segmentación del canal Food Service**

**Fuente:** Empresa A

La pirámide de ventas de *Food Service* a nivel nacional se divide en dos regiones: Costa (Guayaquil, Montecristi, Cuenca) y Sierra (Quito). De acuerdo a la información de ventas obtenida en el año 2015, se evidencia un crecimiento económico sostenido en la región Costa, lo que no sucedió en la Sierra.

La gerencia de *Food Service* cree que se debe potenciar la gestión comercial en esta zona. En el cuarto trimestre se perdieron varias cuentas claves y clientes de volumen en la ciudad de Quito (ver gráfico 1.2), situación preocupante para las expectativas de la empresa a corto y largo plazo.



**Gráfico 1-2: Evolutivo de ventas Food Service Sierra**

Fuente: Empresa A

La tendencia negativa ha continuado en los dos primeros meses del presente año a pesar que se han aplicado algunas medidas correctivas. El cumplimiento del presupuesto de ventas establecido para el mes de enero 2016 estuvo por debajo de lo esperado con una diferencia de 12 puntos en la región Sierra. En el cuadro 1.1 se muestra lo indicado.

**Cuadro 1-1: Presupuesto de ventas, enero 2016**

Región	ene-16	Presupuesto Asignado	Cumplimiento Proyectado
Costa	1.826.909	2.003.001	91%
Sierra	1.215.991	1.388.272	88%
<b>Total</b>	<b>3.042.900</b>	<b>3.391.273</b>	<b>90%</b>

Fuente: Empresa A

Ésta situación deficitaria de la empresa puede tener varias causas relativas a la gestión comercial. El presente trabajo académico se enfocará en analizar la gestión actual de su Departamento de *Trade Marketing*.

## 1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Uno de los fundamentales objetivos de una empresa, es la maximización de los beneficios que tiene una relación directa con el crecimiento del volumen de ventas, generado a su vez, por el aumento del consumo de sus productos y la expansión del mercado. En este proceso, el *trade marketing* juega un papel primordial porque establece alianzas estratégicas entre el fabricante y el distribuidor o cliente.

En ese contexto, el problema antes descrito establece la necesidad de realizar un **análisis de la gestión actual de *trade marketing*** de la mencionada empresa, tema de interés académico y empresarial de gran importancia para contrastar la teoría con la actual gestión de su Departamento de *Trade Marketing*. Con ello se pretende formular propuestas de mejora que permitan efectivizar y alcanzar los objetivos de la organización.

El trabajo académico a desarrollarse tiene como uno de sus objetivos establecer una fuente teórica desarrollada que servirá como referencia para en la empresa objeto de estudio, así como también para otras similares en cuanto a su actividad, pretendiendo ser una contribución en la toma de decisiones en pos de incrementar el volumen de ventas de sus productos.

### 1.3. OBJETIVOS

#### 1.3.1. Objetivo general

Analizar la gestión actual del Departamento de *Trade Marketing* de una empresa procesadora y comercializadora de alimentos de consumo humano en la ciudad de Quito, a partir de la percepción de los clientes internos actuales y con miras a formular propuestas de mejora para la empresa objeto de estudio.

#### 1.3.2. Objetivos específicos

- Elaborar un marco teórico referencial que permita evaluar la gestión actual de *trade marketing* aplicada a la comercialización de la línea de negocios *Food Service*.
- Efectuar un análisis situacional de la empresa objeto de estudio que permita identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Evaluar la percepción de los clientes internos actuales sobre la gestión de *trade marketing* realizada por parte de la empresa objeto de estudio.
- Formular propuestas de mejora que permitan potenciar la gestión actual del Departamento de *Trade Marketing* de forma rentable.

## 2. GESTIÓN DE TRADE MARKETING: UN ENFOQUE TEÓRICO

### 2.1. DEFINICIÓN E IMPORTANCIA

Los retos a los que se enfrentan las empresas en la actualidad son la fuerte competencia y los cambios dinámicos en el mercado, entre otros. La clave para continuar a la vanguardia es la adaptabilidad a las nuevas tendencias, necesidades y gustos de sus clientes.

El concepto de *trade marketing* es un concepto relativamente joven, nacido de la práctica empresarial reciente (años ochenta), cuyo origen sitúan algunos autores (Santesmases, 1999; Domènech, 2000) en la compañía multinacional norteamericana Colgate-Palmolive, que acuñó este término para referirse a la integración de las funciones de sus departamentos de Marketing y Ventas dirigida a estrechar las relaciones con sus distribuidores. Por el contrario, otros autores entre los que destaca Liria (2001) refieren el origen del *trade marketing* a una alianza estratégica de colaboración iniciada en Estados Unidos por Procter & Gamble y Wal Mart, con el objetivo básico de reducir el stock y rebajar costes mediante la utilización de promociones conjuntas, marcas líderes que proporcionan rotación y acciones de marketing a nivel tienda.

En opinión de Chinardet (1994), el *trade marketing* permite optimizar la actividad clásica del "*marketing* de la marca" del fabricante mediante sus diferentes clientes

principales por la búsqueda conjunta de un mayor intercambio a fin de compartir un beneficio suplementario. Este concepto nacería, por tanto, de la idea de que, para llegar mejor al consumidor, el fabricante debe vender su oferta en los canales de distribución, lo que exigiría analizar sus necesidades y objetivos. En este mismo sentido Velando y Curras (1996) afirman que la implantación del *trade marketing* implica que el fabricante diseñe y ponga en marcha un *marketing* dirigido a los distribuidores y otro conjuntamente con los distribuidores dirigido al consumidor, lo que concreta Lambin (1997) con la expresión "tratar al distribuidor no como un competidor ni incluso como un compañero del canal de distribución, sino como un cliente intermediario".

Existen varios factores que inciden en la venta de los productos o servicios a los clientes de una organización dentro de los cuales tenemos una efectiva gestión de la fuerza de ventas, fabricar productos de alta calidad, pero también aplicar estrategias y una correcta gestión de *marketing* en el punto de venta. Es aquí donde el concepto de *trade marketing* tiene un rol fundamental siendo otra de sus definiciones la siguiente:

El *trade marketing* es tanto una unidad organizativa como una filosofía o forma de trabajo que cumple la misión, desde la perspectiva del fabricante, de estructurar la estrategia de *marketing* por canales y distribuidores y, desde la perspectiva del distribuidor, de buscar el incremento del volumen de negocio, persiguiendo ambos satisfacer mejor al consumidor, y concretándose en una alianza estratégica y operativa vertical entre ambas partes, (Riveros, 2015, pág. 75).

Este vínculo entre el productor y el canal de distribución de sus productos, se ha convertido en los últimos años en un aspecto clave para muchas empresas. Debido a su complejidad y alcance se han creado departamentos especializados para gestionarlo de manera adecuada, dando como resultado de esta alianza estratégica un mutuo beneficio para ambas partes.

## 2.2. OBJETIVOS

El *trade marketing* resalta la importancia de la distribución y demanda la creación de un departamento de mercadeo especializado en el canal de distribución, con el objetivo de motivar al consumidor final a la compra de los productos fabricados por la empresa.

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 Mercadeo, Ventas o Logística.

Su objetivo es incrementar las ventas de la marca mediante una coordinación de promociones y un asesoramiento en el *merchandising* en el punto de venta. Es una estrategia de empujar las ventas (push) por parte del fabricante. (Cruz, 2012, pág. 126)

Según Riveros (2015) en su libro Marketing Logístico los principales objetivos del *trade marketing* son:

- Mejorar la rotación en el punto de venta.

- Impulsar y acelerar las ventas mediante la planificación y coordinación de promociones.
- Desarrollar el *merchandising*.
- 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.
- El acondicionamiento y adaptación de productos, según especificaciones del distribuidor.
- Apoyar en el lanzamiento de nuevos productos

### 2.3. FUNCIONES

En una primera instancia, el área de *Trade Marketing* de las empresas fabricantes se limitaba a satisfacer la demanda de los distribuidores en la realización de promociones, ofertas, operaciones especiales y en la dinamización del punto de venta de acuerdo a sus necesidades concretas. Sin embargo, a medida que el papel del distribuidor se ha ido ganando terreno, la función del *trade marketing* ha ido

adquiriendo una dimensión de *marketing* relacional. Es decir, establecer una alianza estratégica a largo plazo entre el fabricante y sus principales clientes (distribuidores), orientada a desarrollar acciones conjuntas de publicidad, promoción, presentación del producto en el punto de venta y gestión por categorías, que satisfagan mejor al consumidor e incentiven la demanda final, en beneficio de ambos. (Muñiz, 2012)

Para poder efectivizar la estrategia de *marketing* en el punto de venta se requiere efectuar una planificación que consiste en programar las actividades a realizarse. Para el efecto, Riveros (2015) propone crear un “*joint marketing*” entre fabricante y distribuidor, y diseñar conjuntamente un plan operativo y eficaz con rentabilidad para ambas partes. Esto supone:

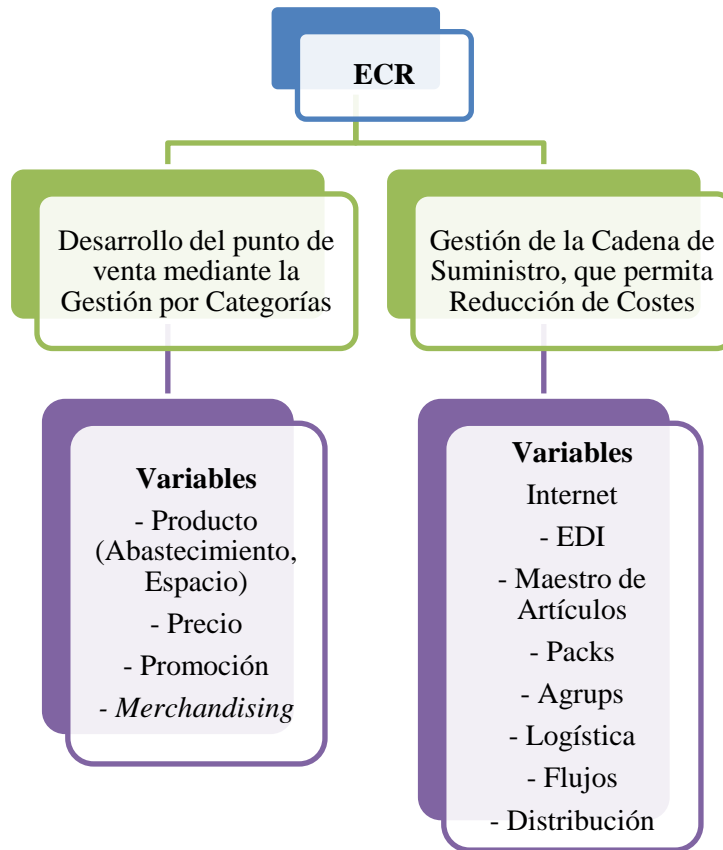
- Compartir entre fabricantes y distribuidores información sobre el mercado.
- Mejorar las condiciones comerciales.
- Optimizar las técnicas de *merchandising*.
- Desarrollar acciones dirigidas a los compradores-consumidores que puedan ofrecer ventas adicionales y dinamizar los lineales de las tiendas.
- Mejorar la logística.

Un plan de *trade marketing* enfocado a la rentabilidad debe establecer acciones puntuales en un calendario que afectará al abastecimiento, el precio, las promociones y el *merchandising*. Todas las actividades realizadas deben ser medibles durante su ejecución y después de su finalización a través de indicadores como el crecimiento de la venta día o el aumento del *drop size*. Esta es la única manera de evaluar si se obtuvo los resultados deseados para replicar estas acciones o corregirlas.

### **2.3.1. ECR: Eficiente Consumer Response**

Según el Comité ECR que se dio en España en el año 1995, la respuesta eficiente al consumidor es una estrategia y estructura organizativa del sector de fabricación y distribución de bienes de consumo, que obedece al interés de mejorar la cadena de suministro y generar demanda promoviendo el entusiasmo del consumidor.

Cuando se implementa el ECR, las áreas de mejoras quedan englobadas en dos bloques, las cuales se muestran en gráfico 2.1:



**Gráfico 2-1: Áreas de mejora cuando se implementa ECR**

**Fuente:** (Fundesem, 2012)

La novedad del ECR es por tanto cambiar la dirección de la cadena de suministro y pasar de un sistema controlado por el fabricante a un sistema controlado por el comprador/consumidor que es quien tira del producto, (Fundesem, 2012).

En la estructura del ECR se puede destacar dos grandes grupos de objetivos globales. El primero desde el punto de vista de la oferta (reaprovisionamiento eficiente) y el segundo desde el punto de vista de la demanda (abastecimiento eficiente, promociones eficientes y lanzamientos eficientes).

A continuación, se detalla los grupos objetivos del ECR:

- **Reaprovisionamiento eficiente:** El reaprovisionamiento eficiente supone que la compra de un producto en el punto de venta pone en marcha de forma automática y secuencial al distribuidor, a los fabricantes y a operadores logísticos mediante un proceso en el que a través de la tecnología (internet, EDI) se comparte información más precisa sobre las necesidades de cada punto de venta.

Con todo ello finalmente se consigue: mejorar el nivel de servicio al comprador-consumidor, mejorar la calidad, variedad y frescura de los productos, un menor coste derivado de:

- a. Reducción de roturas de stock.
- b. Reducción de existencias en cadena de suministro (filosofía “*just in time*”).
- c. Menores costes de almacenaje (menos productos y menos espacio en almacén) y transporte (optimización de medios de transporte).

El reaprovisionamiento eficiente implica reingeniería de la cadena de suministro, gestión de los pedidos y reposición de productos continua, optimización de las infraestructuras logísticas y utilización de herramientas facilitadoras del ECR.

- **Abastecimiento eficiente:** Ofrecer el surtido exacto que los consumidores demandan implica optimizar el inventario de la tienda, optimizar el espacio en el lineal incrementando el beneficio por metro cuadrado y mejorar la rotación
  
- **Promociones eficientes:** Eficiencia promocional que se conseguirá mediante:
  - a. Selección óptima del segmento de mercado, forma y momento de la promoción.
  
  - b. Reducción de costes de producción, almacenaje y distribución derivados de la estacionalidad promocional inducida, mediante una planificación promocional previamente concertada con los clientes.
  
  - c. Reducción del coste de gestión y control de las promociones.
  
- **Lanzamientos eficientes:** Se trata de entre fabricante y distribuidor desarrollar productos más orientados a las necesidades del consumidor, reducir costes y evitar una duplicación innecesaria de referencias. Para ello:
  - a. El *marketing* del fabricante debe estar orientado a encontrar la verdadera innovación (ser el primero implica beneficiarse durante cierto tiempo de una renta de situación).
  
  - b. Los productos nuevos deben satisfacer al consumidor tras su uso continuado, no sólo en las pruebas de producto previas al lanzamiento.

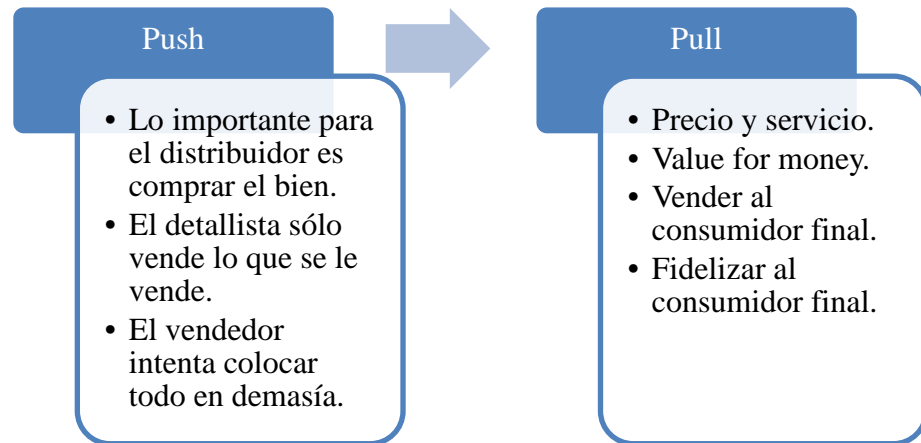
- c. El fabricante debe dar apoyo de *marketing* al producto durante los primeros meses. Se deben tratar de optimizar los márgenes comerciales de los lanzamientos. (Fundesem, 2012, pág. 14)

### 2.3.2. Gestión por categorías

Uno de los aspectos trascendentales en el *trade marketing* es la distribución de los productos sobre el cual se han efectuado continuas evoluciones con el fin de mejorar su efectividad, la cual se traduce en facilitar la compra al consumidor y provocarle que adquiera más productos en el mismo establecimiento. En la actualidad la gestión por categorías aparece como una nueva tendencia en pos de alcanzar las metas propuestas por la empresa.

Desde el punto de vista del fabricante, el objetivo de la gestión por categorías está en fomentar el *selling-out* o dar salida a los productos en el canal de distribución, siguiendo una estrategia de *pull* (orientada a que sea el consumidor el que demande el producto), en contra del clásico de *push*, que llegaba al extremo de centrarse únicamente en abarrotar la estantería de referencias sin preocuparse de su rotación, (Fundesem, 2012).

En el gráfico 2.2 se muestra las características de los tipos de estrategias de venta en el canal de distribución por parte del fabricante, con lo cual se podrá contrastar y comprender sus principales diferencias:



**Gráfico 2-2: Características de las estrategias Push y Pull**

Fuente: (Liria, 2001)

La gestión por categorías ayuda a los distribuidores y a los fabricantes en los siguientes aspectos:

- Mejora la rentabilidad de la categoría.
- Eficiencia de inventarios.
- Genera beneficios en el corto y en el largo plazo debido a su continuidad.
- Brinda información del mercado total.
- Tiene una base actualizada con el perfil del consumidor.
- Ayuda a dar cumplimiento a los componentes de la respuesta eficiente al consumidor, (Ruiz, 2011).

La gestión por categorías es una actividad propia realizada por las cadenas comerciales en una unión estratégica con los proveedores como parte de los esfuerzos para dar una respuesta eficiente al consumidor (ECR) y un valor agregado. Por lo tanto, es diferente para cada cadena comercial y para cada proveedor.

Asimismo, por medio de la gestión de categorías se pueden utilizar de forma productiva los nuevos medios de información y tecnología para atender eficazmente los nuevos cambios en los hábitos de compra de los consumidores, reinventar estrategias para que proveedores y detallistas aumenten sus conocimientos al respecto y realizar cambios en las categorías de los productos para la satisfacción de las necesidades de los consumidores (Rodríguez & Guerrero, 2001).

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 una categoría y luego explotarla adecuadamente mediante la elección del producto adecuado, de la cantidad adecuada, de la colocación adecuada en el lineal y de las promociones.

### **2.3.3. Merchandising**

Es el conjunto de estudios y técnicas, de aplicación y puestas en práctica separadas o conjuntamente por distribuidores y fabricantes con el fin de incrementar la rentabilidad del punto de venta y la rotación de los productos a través de una adaptación permanente del surtido a las necesidades del mercado y en base a una presentación de los productos que facilite la compra a los clientes potenciales del establecimiento. (Fundesem, 2012)

Según Santesmases (Administración de Recursos Humanos, 2005) el *merchandising* se refiere al conjunto de actividades llevadas a cabo por los detallistas para estimular la compra del producto en el punto de venta. Incluye la presentación del producto, pruebas, degustaciones, la disposición de las estanterías, la ambientación del local y el diseño y determinación del contenido del material publicitario en el punto de venta (*displays*, rótulos, carteles, etc.).

Es un componente del marketing que integra las técnicas de comercialización y que permite presentar el producto en las mejores condiciones. Es decir que permite una mayor valoración del producto por parte del consumidor en el punto de venta.

Cuando se une el *merchandising* con la publicidad lo que se hace es definir la forma en la que se va a comunicar de manera comprensiva el producto ofrecido para satisfacer las necesidades de un grupo de personas. Es decir, esta relación es lo que permite dar a conocer la existencia del producto. (Prieto Herrera, 2009)

Las funciones del *merchandising* se las puede definir desde dos perspectivas, según Fundesem. En el cuadro 2.1 se puede contrastar el *merchandising* desde el punto de vista del fabricante y desde el punto de vista del distribuidor.

**Cuadro 2-1: Funciones del *merchandising***

<b>Desde el punto de vista del fabricante</b>	<b>Desde el punto de vista del distribuidor</b>
Diseñar el <i>packaging</i> de los productos para hacerlos más atractivos y persuasivos. “Dotar de vida los productos”.	Gestionar adecuadamente la política de surtido para satisfacer a la clientela clave.
Diseñar los expositores y la publicidad en el punto de venta, de manera que permitan aumentar el efecto de campañas publicitarias y/o promocionales.	Facilitar el movimiento del público en el punto de venta en base al diseño de la arquitectura externa e interna del establecimiento comercial.
Supervisar la óptima exhibición de los productos en el punto de venta.	Gestionar estratégicamente la superficie de ventas a fin de provocar ventas por impulso.
Mantener buenas relaciones entre fabricantes y distribuidores ( <i>Trade Marketing</i> ).	Aumentar la rotación de los productos y la rentabilidad del punto de venta.

Fuente: (Fundesem, 2012)

Como se puede observar, debe existir una sinergia única entre el fabricante y el distribuidor para generar una mayor demanda a través del marketing en el punto de venta. Mientras mayor sea la coordinación, más efectivas serán las actividades y tendrán mayor impacto en las ventas de una organización.

#### **2.3.4. Shopper Marketing**

El *shopper marketing* consiste en la estrategia de pensar en el comprador. En otras palabras, su objetivo es generar decisiones de compra en la tienda, junto al producto. Según Mauricio Ortiz (Marketing: Conceptos y Aplicaciones, 2014) diversas investigaciones de marketing afirman que un 70% de las elecciones de compra de una marca puntual se ejecutan en el punto de venta, un 68% no están deliberadas y un 5% de los compradores son fieles a una sola marca dentro de una categoría específica.

Para el CEO de TMC Consultores Comerciales, Juan Manuel Domínguez, en su artículo compartido en LinkedIn (2014), *shopper marketing* es fundamentalmente la adopción de un enfoque más integrado y estratégico que busca influir a través de diferentes acciones comerciales al *shopper* a lo largo de sus diferentes procesos de decisión de compra, los cuales en muchos casos comienzan mucho antes de la visita al punto de venta, y que tienen por objeto incrementar las ventas y la fortaleza de la marca (*Brand Equity*) y la categoría.

Se basa en un profundo entendimiento tanto del *shopper* como del Consumidor.

Es el proceso que nos permite conocer profundamente las necesidades, comportamientos y hábitos de compra del *shopper*, y nos revela información, que, al ser cruzada con los hábitos y ocasiones de consumo, nos permite detectar las oportunidades (*insights*) y diseñar acertadas iniciativas para incrementar nuestras ventas, tanto de las marcas como de la categoría, en mercados altamente competitivos.

Por lo tanto, una variable importante del *shopper marketing* es una sobresaliente comprensión de los consumidores y su comportamiento de compra, lo cual es viable a través de sistemas de información de marketing de alta tecnología como, por ejemplo, datos de compra basados en tarjetas de fidelización de clientes, estadísticas comparativas, sistemas de datos internos, ventas, archivos, intranet, etc. (Ortiz Velásquez, 2014)

### **2.3.5. Promociones**

#### **2.3.5.1. Objetivos de una promoción**

Sea cual sea el tipo de acción promocional que se implemente, siempre se perseguirá el cumplimiento de uno o varios de los siguientes objetivos según Fundesem (2012):

- Aumentar las ventas y la facturación del/los artículo/s promocionado/s.
- Dar salida a cierto stock acumulado en almacén.
- Evitar la estacionalidad en las ventas.
- Ampliar la gama de opciones de compra del consumidor, incitándole a probar nuevos productos en promoción, apoyados por degustaciones, etc.
- Crear imagen, hacer publicidad o atraer nuevos clientes (*traffic building promotions*).
- Incrementar la rentabilidad o el beneficio (que resulta del margen unitario por rotación).
- La ampliación de los usos de un producto (porque el uso principal está desapareciendo).
- Diferenciación (ventaja competitiva frente a otros detallistas).

- Aumentar la fidelidad de compradores al distribuidor, al fabricante y sus marcas.

2.3.5.2. Tipos de promociones

En el gráfico 2.3 los tipos de promociones que se pueden realizar dirigidas al comprador/consumidor final en el punto de venta.

Mecánica Promocional	OBJETIVOS		
	Proveedor	Distribuidor	Comprador - Consumidor
Reducción temporal de PVP, 2 x 1 ó similar	+ Incremento de Ventas	+ Incremento de Facturación + Dar salida a stock + Aumento tráfico clientes	+ Descuento en Compra (Ahorro) + Acopio en el hogar
Regalo Inmediato	+ Incremento de Ventas + Diferenciación	+ Incremento de Ventas y/o Incremento de Margen + Diferenciación	+ Valor Añadido al Producto
Regalo Diferido (vales descuento)	+ Fidelización	+ Incremento de Ventas y/o Incremento de Margen + Diferenciación y Fidelización	+ Valor Añadido al Producto
Lote Multiproducto	+ Prueba + Sinergia entre productos + Diferenciación	+ Incremento de Facturación + Diferenciación	+ Sensación de Ahorro + Complementariedad + Prueba
Producto gratuito (Degustaciones)	+ Prueba	+ Animación punto de venta + Diferenciación	+ Prueba
Sorteos, Juegos, Concursos	+ Diferenciación	+ Incremento de Facturación + Animación punto de venta + Aumento tráfico clientes	+ Valor Añadido al Servicio (Compra Divertida)

**Gráfico 2-3: Funciones del merchandising**

Fuente: (Fundesem, 2012)

2.3.5.3. Mecánicas promocionales más valoradas por compradores

Según diversos estudios sobre eficacia promocional realizados por diferentes consultoras expertas las personas que conocen la existencia de promociones antes de llegar al establecimiento, adquieren más cantidad de artículos en promoción que las que las desconocen.

Será por tanto importante que los distribuidores se esfuercen en dar a conocer sus promociones a través de los folletos distribuidos por los hogares (interés que coincidirá con el de los fabricantes de los productos promocionados, a la hora de que éstos aparezcan recogidos de forma atractiva en dichos folletos promocionales).

En cuanto a las acciones promocionales más valoradas podemos destacar las siguientes:

- Los descuentos en precio.
- La obtención de más cantidad de productos por el mismo precio.
- Las promociones del tipo “lleve dos y pague uno” (2 x 1).
- Las promociones de valor añadido con regalo inmediato

En definitiva, se puede comprobar cómo las promociones más valoradas son aquellas en las que el comprador/consumidor obtiene el beneficio sin esfuerzo.

Por otro lado, en cuanto a las promociones de valor añadido, podemos destacar las siguientes conclusiones extraídas de un reciente estudio

desarrollado por la AEMP (Asociación Española de Empresas de Marketing Promocional), en colaboración con la consultora AC Nielsen:

- El 98% de la población participa en Promociones de Valor Añadido.
- La participación de hombres y mujeres es mucho más similar de lo que tradicionalmente se ha pensado (sólo es un poco más participativa la mujer).
- La compra de promociones experimenta una disminución a partir de los 45 años.
- También es menor la tasa de compra de las clases baja y media-baja.
- Las promociones más valoradas son las que conllevan la obtención de un regalo seguro en la compra.

#### 2.4. EL 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.

#### **2.4.1. Objetivos y responsabilidades**

Como en todo proceso del conocimiento, el *trade marketing* ha ido evolucionando más aún si tiene en cuenta que es una estrategia empresarial que surgió a mediados de los años 80 y que alcanzó un grado importante de desarrollo en la década de los 90, en donde se consideraba que el departamento de *trade marketing* tenía como funciones fundamentales abordar el control de la rentabilidad por clientes, seguido del desarrollo e implementación de planes promocionales y de gestión de espacio.

Actualmente se ha llegado a considerar que el departamento de *trade marketing* debe tener una visión más integral y estratégica: el desarrollo de estrategias conjuntas entre fabricantes y distribuidores, la coordinación interdepartamental de las áreas afines en la empresa, el apoyo al equipo de ventas y la atención en el punto de venta gestionando su espacio, abastecimiento, precios y promociones. (Fundesem, 2012).

En el cuadro 2.2 se resumen los objetivos y responsabilidades que debe tener un departamento de *trade marketing* bajo las consideraciones de la tendencia actual:

**Cuadro 2-2: Objetivos y responsabilidades del departamento de trade marketing**

<b>Objetivos</b>	<b>Responsabilidades</b>
<p><b>Conocimiento/Información</b></p> <p>a) Conocer de forma concreta los Clientes Clave.</p> <p>b) Actualizar de manera constante la Información sobre Clientes Clave.</p> <p>c) Conocer mejor que dichos Clientes Clave a los compradores - consumidores de sus tiendas y formatos.</p>	<p>a) Experto en Retailing - Canales Distribución sobre Clientes Clave.</p> <p>b) Experto en Marcas de Distribuidor y en Marcas de Primer Precio.</p>
<p><b>Estrategia</b></p> <p>a) Aportar Líneas Estratégicas, Metodología y Tácticas</p>	<p>a) Ayudar al Director Comercial en Estrategia.</p> <p>b) Administrar el Presupuesto de Gastos Comerciales.</p>
<p><b>Gestión con Clientes</b></p> <p>a) Crear y desarrollar Servicios a la Distribución.</p> <p>b) Crear y dinamizar constantemente el Plan de Acciones por Cliente.</p> <p>c) Convencer a los clientes que somos Muy Rentables para ellos.</p> <p>d) Asegurar los éxitos en las primeras etapas.</p> <p>e) Modernizar la Gestión colaborando con la distribución con todas las nuevas tendencias operativas.</p>	<p>a) Creación Promociones adaptadas a clientes.</p> <p>b) Actividades de Animación en punto de venta.</p> <p>c) Merchandising - Reposición punto de venta y gestión de espacio.</p> <p>d) Packaging y Adaptación de Productos y Marcas.</p> <p>e) Relaciones Públicas con la Distribución.</p> <p>f) Logística.</p>
<p><b>Gestión Interna</b></p> <p>a) Ejercer de Coordinador entre Ventas y Marketing.</p> <p>b) Aportar fluidez y mejorar las relaciones interdepartamentales en la empresa.</p>	<p>a) Coordinar Marketing - Ventas en acciones comerciales.</p> <p>b) Construir buenas relaciones entre Departamentos.</p> <p>c) Apoyar a los KAM.</p> <p>d) Capacitación de Vendedores</p>

Fuente: (Fundesem, 2012, pág. 18)

Los objetivos y responsabilidades antes descritos permiten comprender de una manera más concreta la importancia que el departamento de *trade marketing* representa en la consecución de los objetivos de la empresa con un sentido amplio de extensión de los beneficios hacia un segmento de los socios estratégicos como son los distribuidores. Esta relación ganar-ganar permitirá consolidar un vínculo más estrecho y sólido a largo plazo.

Estas características constituyen los parámetros que se deben tomar en cuenta para comparar las condiciones en las que se encuentra el caso de estudio a ser analizado.

#### **2.4.2. Organización y estructura**

La estructura del departamento de *trade marketing* estará condicionada por factores como: el tamaño de la empresa, los productos que fabrica y comercializa, la zona en la que opera la empresa, las características de los canales de distribución, etc., (Fundesem, 2012).

Se pueden destacar las siguientes áreas de trabajo dentro de un Departamento de *Trade*, cuyo tamaño de equipos puede conformarse, desde varias personas hasta una sola, dependiendo del tamaño de la gestión y del volumen de ventas. En el gráfico 2.4 se ilustra lo indicado.



**Gráfico 2-4: Estructura y objetivos del Departamento de Trade Marketing**

Fuente: (Fundesem, 2012, pág. 18)

A continuación, en el cuadro 2.3, se detallan las funciones principales que deben realizar cada una de las áreas que conforman el departamento de *trade marketing*:

**Cuadro 2-3: Funciones de las Áreas del departamento de trade marketing**

Área	Funciones
Información y planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas por producto, cliente, canal y área geográfica.</li> <li>• Situación competitiva en el punto de venta: abastecimiento, espacio, rotación, precios de venta al público, promociones y <i>merchandising</i>.</li> <li>• Cuenta de resultados por cliente, canal y área geográfica.</li> <li>• Base de datos con el perfil de los clientes clave, incluyendo datos relevantes sobre: evolución histórica, cifras económico-financieras más significativas facturación, número de tiendas, cuota de mercado), estrategias de marketing, comercial, logística y financiera actuales, organización y tipo de gestión, etc.</li> <li>• Programas por canales, que incluyan estándares de servicio y planes.</li> <li>• Cuentas de resultados o de explotación provisionales por clientes.</li> <li>• Cuotas de ventas por producto, cliente y canal.</li> <li>• Cuotas de fabricación de productos o envases específicos para algunos grandes clientes.</li> <li>• Planes operacionales para cada cliente clave, incluyendo presupuestos y objetivos anuales, junto con el detalle de las actividades previstas para alcanzarlos en cada enseña.</li> </ul>

<p>Promociones, <i>merchandising</i> y relaciones públicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo al equipo de ventas: Desarrollará boletines de información comercial para la fuerza de ventas, con detalle de acciones específicas para cada cliente (lanzamientos, promociones, etc). Por otro lado, se aportarán argumentaciones creativas y eficaces para los KAM.</li> <li>• Promociones: Diseño de Promociones por canal o por cliente (promociones “<i>tailored made</i>”). Análisis de eficacia promocional, estudiando el resultando de cada acción. Elaboración continua de un banco de datos con promociones eficientes (“<i>best practices</i>”). Promover, definir y coordinar acuerdos y alianzas con otros fabricantes y otros clientes para el desarrollo de actividades promocionales conjuntas.</li> <li>• <i>Merchandising</i>: En esta área se tratarán de adaptar a cada cliente (“<i>customización</i>”): <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Estándares de <i>Merchandising</i> (dónde y cómo)</li> <li>b. Medios de Exhibición y Comunicación en cada Punto de Venta</li> </ul> </li> <li>• Relaciones Públicas por canal y por cliente: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Patrocinios.</li> <li>b. Gestión de relaciones con la prensa especializada de la distribución.</li> <li>c. Programas de hospitalidad corporativa (encuentros “top to top”, invitaciones, etc.).</li> </ul> </li> </ul>
<p>Estudios y lanzamientos</p>	<p>Se ocupará de desarrollar estudios de ahorro y eficiencia, como el desarrollo y aplicación de programas de gestión y rentabilidad de espacio, análisis de precios de venta y sensibilidades, y estudios sobre logística para mejorar la eficiencia en la cadena de suministro.</p> <p>Asimismo, se encargará del diseño y planificación del lanzamiento de nuevos productos o envases por áreas, por canales y por clientes. A nivel de cada cuenta clave esto supondrá la definición de cuotas de ventas, objetivos de distribución numérica (implantación por puntos de venta), el desarrollo de la comunicación a distribuidores (kits de presentación, “sales folders” – folletos con la descripción de los nuevos productos -, etc.), o el desarrollo de la comunicación a los consumidores en los puntos de venta (plan de visibilidad – publicidad -, degustaciones, etc.).</p>
<p>Operaciones</p>	<p>A través de equipos de “<i>merchandisers</i>” o supervisores de punto de venta se intentará la ejecución, seguimiento y control en el punto de venta de los acuerdos alcanzados sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Surtido: Amplitud y profundidad de gama.</li> <li>• Espacio: Participación de espacio en los lineales. Control de presencia temporal o permanente en cabeceras de góndola. Reposición de producto en lineal y control de roturas de stock.</li> <li>• Activación: Publicidad en punto de venta (PPV o PLV): comunicación correcta de precios, colocación de cartelería, indicadores de lineal, etc. Activación de lineales: limpios, bien surtidos, con productos encarados y ordenados.</li> <li>•</li> </ul>

Gestión de categorías

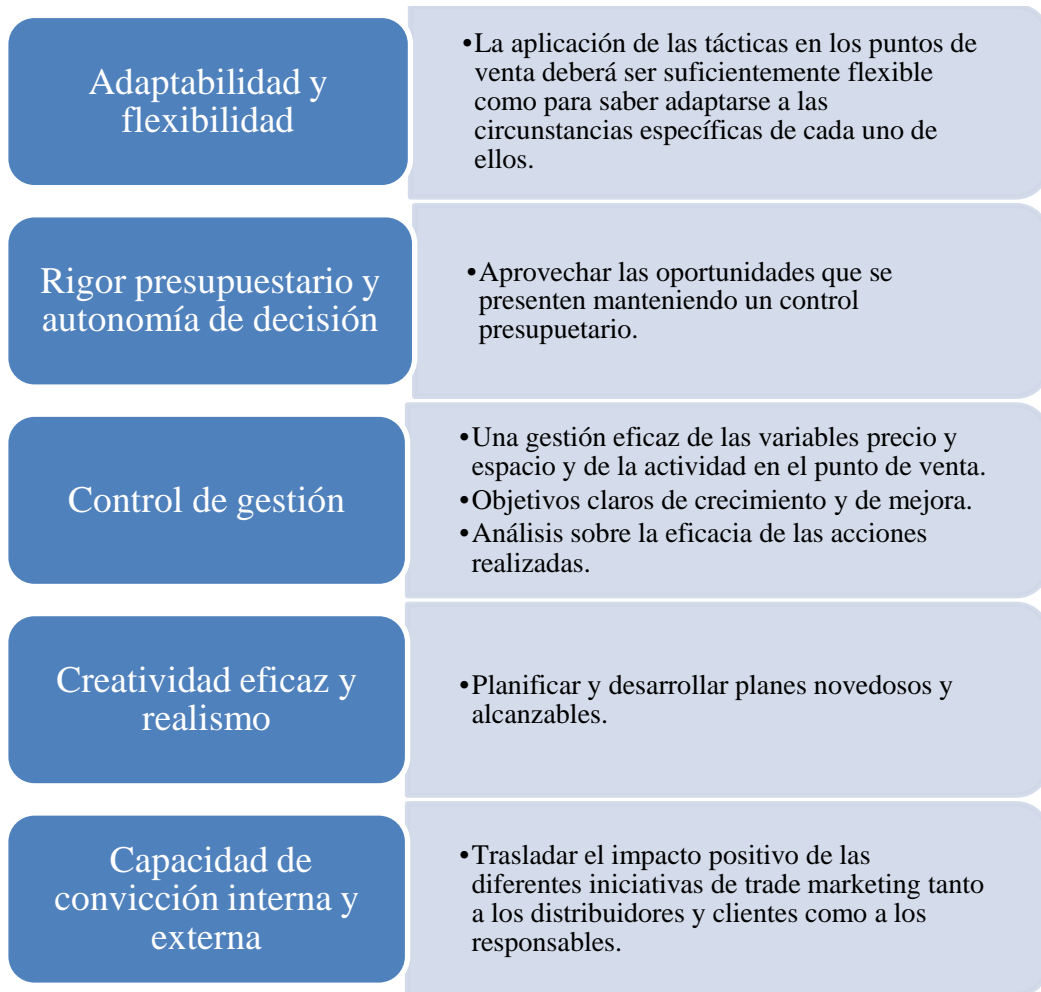
Junto con las áreas funcionales ya comentadas tendríamos un área de asesoría a la distribución especializada en la Gestión de Categorías (*Category Management*), función que también podría ser desempeñada por el área de estudios y lanzamientos.

La idea es que haya un profesional/es en la organización del fabricante con una responsabilidad paralela al *Category Manager* de la distribución. Ello supone con relación a cada distribuidor:

- Conocer muy a fondo las categorías y sistematizar la información cuantitativa y cualitativa.
- Análisis de marcas, mercado y segmentos.
- Estrategia de marcas en el punto de venta (en base al plan operacional previsto para cada cliente).
- Conocer bien los puntos de venta del cliente, los lineales y el *merchandising*.
- Rentabilizar al máximo los espacios en cada punto de venta.

Fuente: (Fundesem, 2012)

Todas estas áreas, para desarrollar sus funciones asignadas, deben tener en cuenta los siguientes principios básicos (gráfico 2.5) que les permitirá garantizar una gestión eficaz de marketing en el punto de venta:



**Gráfico 2-5: Principios de la gestión de trade marketing**

Fuente: (Fundesem, 2012)

### **3. ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **3.1. ANÁLISIS INTERNO**

##### **3.1.1. Antecedentes de la empresa**

La Empresa A, es una organización ecuatoriana que, desde hace 58 años, trabaja bajo sólidos principios y valores en la elaboración de alimentos sanos y nutritivos en 108 centros de producción:

- 59 granjas de aves y cerdos
- 23 plantas
- 4 centros de distribución
- 4 centros administrativos
- 3 laboratorios / centros de investigación
- 15 almacenes

La suma de esfuerzos de 8.435 colaboradores, quienes enmarcan su accionar en la práctica de una gestión más humana y eficiente aplican a diario los valores de responsabilidad, integridad y solidaridad generando bienestar para todos los actores de la cadena productiva y la sociedad ecuatoriana.

La empresa en estudio, está presente con sus operaciones en 10 provincias del Ecuador y cubre comercialmente las 24 provincias del país.

Además, promueve la educación en las comunidades rurales a través de dos centros educativos y Bucay y Valle Hermoso.

### **3.1.2. Cultura organizacional**

La cultura de la empresa A está fundamentada en tres valores centrales que inspiran su propósito y los principios que guían sus relaciones:

- **Integridad:** Actuar siempre con honestidad, transparencia y humildad.
- **Responsabilidad:** Hacer el trabajo con eficiencia respetando a las personas y a la naturaleza.
- **Solidaridad:** Contribuir a los demás con generosidad, gratitud y buena actitud, aportando de esta manera al bien común.

La Empresa A, basa su labor diaria en la “filosofía del ser”, que se ampara en los principios de acción: en el ser humano y en la eficiencia, y lo logra con el compromiso de trabajar por generar bienestar familiar, social y ambiental:

- **Bienestar familiar:** Mejorar la calidad de vida familiar a través de productos de calidad, nutritivos y saludables.
- **Bienestar ambiental:** Maximizar el cuidado de la naturaleza, aportando a la preservación de sus recursos.
- **Bienestar social:** Generación de valor económico a través del crecimiento compartido con todos los grupos de interés y comprometidos con el desarrollo de las personas de nuestro entorno.

La “filosofía del ser” marca el accionar diario de la compañía y permite que sus colaboradores puedan ser protagonistas de la consecución de bienestar en cada una de sus acciones.

Gracias a la eficiencia del talento humano, la compañía puede cumplir las metas que se propone. Es por eso que las condiciones laborales que ofrece permiten a sus colaboradores tener un ambiente de alegría para entregar sus mejores capacidades profesionales y sentirse satisfechos de realizar un buen trabajo en beneficio del país.

El propósito de la Empresa A es “alimentar bien generando desarrollo en el sector agropecuario”, y lo pretende lograr a través de los principios de acción anteriormente mencionados y que se ilustran a continuación en el gráfico 3.1.

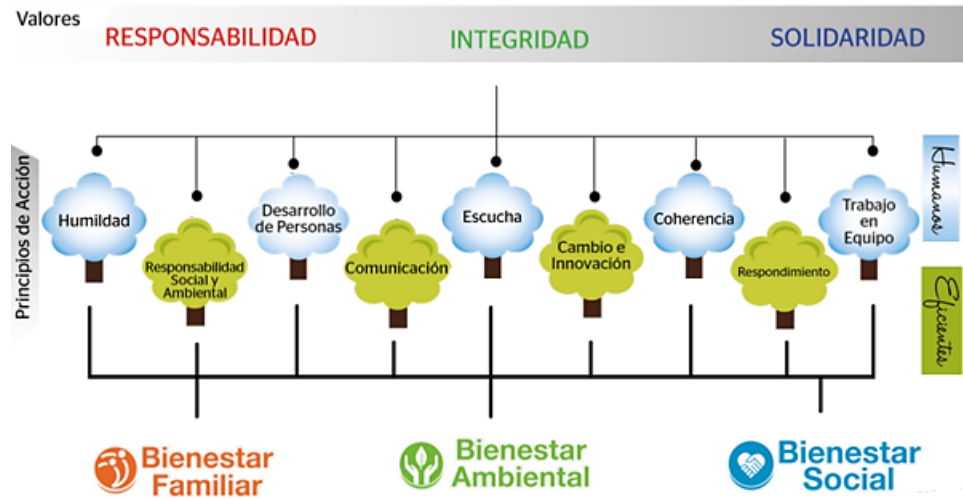


Gráfico 3-1: Filosofía del Ser

Fuente: Empresa A.

La Empresa A define algunos principios del “ser humano”:

- **Humildad:** Ser humilde te permite autodesarrollo y orientación al servicio.
- **Desarrollo de personas:** Invertir en el desarrollo de nuestros colaboradores y promover el equilibrio entre vida y trabajo es esencial en un respondimiento superior y fortalece nuestra orientación a resultados.
- **Escucha:** Escuchar te permite mejorar tus relaciones para un trabajo eficiente en equipo.

- **Coherencia:** La cultura organizacional se transforma de manera coherente a través de ser líderes *coaches* que confían y que empoderan a sus equipos.
- **Trabajo en equipo:** Priorizar el éxito del equipo sobre los intereses individuales generando apoyo y compromiso.

El equilibrio del ser humano y del ser eficiente es una de las claves de la cultura organizacional de la empresa A, y que debido a su práctica ha conseguido a lo largo de estos años su principal misión. A continuación describe los principios del “ser eficiente”:

- **Responsabilidad social y ambiental:** Apoyar a las comunidades vecinas para lograr desarrollo y bienestar social y ambiental.
- **Comunicación:** Comunicarnos de manera oportuna y clara con grupos de interés, nos permite formar alianzas que nos fortalecen
- **Cambio e innovación:** Cambiar, innovar y ser competitivo, nos impulsan al crecimiento a largo plazo.
- **Responsamiento:** Asumir el rol que tenemos dentro de la organización, actuando con responsabilidad y tomando decisiones con pleno conocimiento de las consecuencias.

### 3.1.3. Cadena de Valor

La cadena de valor empresarial es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985).

La empresa objeto de estudio es el resultado de un proceso de muchos años en los que han intervenido la ética, los valores empresariales de integridad, responsabilidad y solidaridad, el espíritu visionario de sus fundadores y el trabajo arduo y diario de sus casi 8.500 colaboradores.

Ésta empresa tiene productos de calidad con tecnología de punta, respeta al medio ambiente y a las comunidades en las que desarrolla su actividad productiva, genera oportunidades de empleo, incentiva el desarrollo humano de sus colaboradores e investiga nuevos desarrollos, lo que le permite ser innovadora y ofrecer de esta manera productos que satisfacen las necesidades de los consumidores.

La empresa A se ha posicionado en el mercado como una empresa integral de alimentos que ofrece una gran variedad de productos y marcas que satisfacen las necesidades de los consumidores, con precios competitivos, lo cual la ha permitido garantizar un crecimiento sostenible.

### 3.1.3.1. Infraestructura

La empresa A cuenta con la infraestructura necesaria para garantizar la calidad de sus productos y la eficiencia en los servicios logísticos para sus clientes. Sus granjas de criamiento, plantas de faenamiento, plantas de producción, centros de distribución y oficinas se encuentran a lo largo de todo el Ecuador en provincias como Carchi, Pichincha, Santo Domingo, Guayas, Manabí y Cuenca siendo una de sus fortalezas pues en la distribución y comercialización y es una de las empresas con mayor cobertura dentro del país.

### 3.1.3.2. Recursos Humanos

La empresa objeto de estudio cuenta con 8.435 colaboradores (actualizado a abril 2016) a quienes ofrece empleo digno en casi todo el país.

La empresa A está orientada a un equilibrio entre las personas como tal y la eficiencia, generando políticas que ayudan a cumplir la filosofía de la misma. Los colaboradores son parte esencial y por esta razón existe una serie de beneficios personales, sociales y profesionales que brinda esta empresa como plan de carrera, evaluación de desempeño, constantes capacitaciones al personal, entre otras.

### 3.1.3.3. Investigación y Desarrollo

Con los USD 50 millones que se están utilizando durante este año, la empresa mejoró los centros de investigación y desarrollo; tanto en productos de consumo humano como en la producción para animales y en la producción agrícola.

Una de las cualidades de la firma es invertir en investigación y desarrollo. La idea es tener varios centros de producción para ser competitivos con los costos. Es decir, sacar un producto al precio correcto.

Esa diversificación le ha permitido iniciar, por ejemplo, en la década de 1990, la producción de alimentos en conserva bajo la marca o también con la producción de palmito cultivado. Esta última es una de las mayores empresas exportadoras de este producto en el mundo. Los principales destinos son EE.UU., Francia y Argentina. (Líderes, 2013)

Así mismo ha permitido abrir nuevas líneas de negocio como la de bebidas que fue lanzado en el año 2015 bajo una gran expectativa pues la empresa A desde sus inicios se había dedicado a la producción y comercialización solamente de alimentos.

#### 3.1.3.4. Abastecimiento

El abastecimiento es uno de los puntos fuertes de la empresa A por su cobertura a nivel nacional. Cuenta con una flota propia de camiones de distribución y además tiene contratos con distintos distribuidores zonales lo que hace que tenga una de los sistemas logísticos más fuertes del país. Debido a esto algunas empresas externas a la empresa A han hecho alianzas estratégicas con ésta para aprovechar su sistema de distribución.

Los centros de distribución son el punto de encuentro de toda esta flota para luego dirigirse a los respectivos mayoristas, minoristas, tiendas, restaurantes y cadenas de nuestro país.

Su cadena de suministros se gestiona en tres niveles: estratégico, táctico y operativo, en los cuales se mantiene la relación con los proveedores y los diferentes actores que intervienen en el proceso.

La selección de proveedores se realiza bajo una dinámica bidireccional, que contemplan los principios de acción de nuestra filosofía, con actividades de definición, análisis, selección y negociación, previos al cierre de contrato. A la par se despliega la gestión que apunta a buscar, calificar, evaluar, homologar y seleccionar a los proveedores más eficientes.

La gestión de pedidos se cumple gracias a un procedimiento formal en el plano operativo, el cual materializa el sistema de aprovisionamiento. Este proceso se inicia con la solicitud de compra y concluye con el respectivo pago de la adquisición generada, cumpliendo los parámetros de los procesos internos.

#### 3.1.3.5. Marketing y ventas

La empresa A es el referente de calidad de la industria en la producción de aves y cerdos, posicionando a sus marcas como líderes, las cuales han cambiado el hábito de compra y consumo de parte de los consumidores.

Es la primera empresa en la producción de productos cárnicos en valor agregado, pionera en desarrollar este nicho de mercado inexplorado.

Sus marcas reconocidas localmente e incluso fuera del Ecuador son identificadas por ser símbolo de calidad, inocuidad, responsabilidad ambiental y salud.

Las marcas de la empresa objeto de estudio, a lo largo de 30 años han logrado un altísimo posicionamiento y es sinónimo de calidad para los consumidores. Cambiaron el hábito de consumo artesanal por un producto faenado y empacado higiénicamente bajo estrictas normas de calidad tales como: HACCP y BPM y permite garantizar la entrega

de producto fresco a todos sus clientes, sin romper en ningún momento la cadena de frío.

#### **3.1.4. Líneas de negocio**

El propósito de la Empresa A, como ya se mencionó anteriormente, es alimentar bien generando desarrollo en el sector agropecuario. Para esto, a lo largo de los años desde su fundación, ha creado líneas de negocio para la producción y comercialización de alimentos especialmente enfocándose en la proteína de origen animal.

La línea insignia de la empresa objeto de estudio es el pollo que a lo largo de 30 años ha logrado un altísimo posicionamiento y es sinónimo de calidad para los consumidores. Cambió el hábito de consumo artesanal por un producto faenado y empacado higiénicamente bajo estrictas normas de calidad tales como: HACCP y BPM y permite garantizar la entrega de producto fresco a todos sus clientes, sin romper en ningún momento la cadena de frío.

La línea de cerdo es otro de los pilares de ésta empresa y se ha caracterizado por garantizar la inocuidad de sus productos a través de un estricto cuidado en todos los procesos, entregando una gran variedad de productos que contribuyen a que las familias ecuatorianas se alimenten bien.

Además del pollo y cerdo, la Empresa A tiene otras líneas de negocio como pavo, pescado, huevos, embutidos, conservas y platos listos para consumir.

Cada una cuenta con marcas reconocidas por los consumidores en el mercado ecuatoriano y disponen de un amplio portafolio para cada canal de distribución como tiendas, autoservicios, cadenas de restaurantes, hoteles, clientes industriales, etc.

### **3.1.5. Estructura organizacional**

La empresa en estudio tiene una sólida estructura organizacional con pocos cambios a lo largo de los últimos 10 años según el gerente de *Food Service*.

La característica principal de esta compañía es que tiene cuatro vicepresidencias, debajo de las cuales funcionan sus respectivas direcciones, gerencias y jefaturas.

A continuación, en el gráfico 3.2, se muestra el organigrama estructural de la empresa que debido a su extensión y para su mejor entendimiento se abrió solamente hasta direcciones excepto en el área comercial pues es donde el presente trabajo de titulación se enfocará.

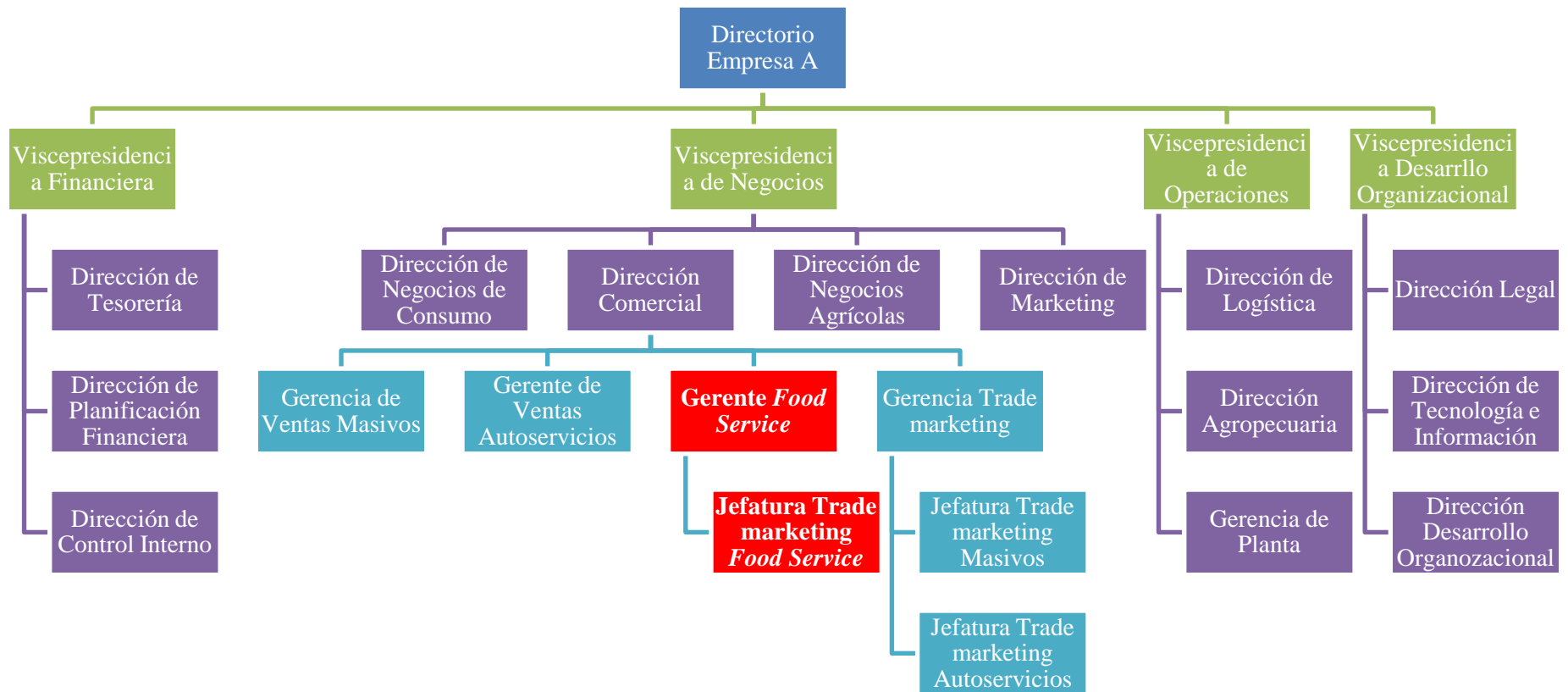


Gráfico 3-2: Organigrama estructural de la empresa A

Fuente: Empresa A.

La Dirección Comercial tienen a su cargo 4 gerencias en cargadas a su vez de los 3 principales canales de distribución de la Empresa A (canal Masivo, Autoservicios y *Food Service*) y un departamento de *trade marketing*.

### **3.1.6. Food Service**

La gerencia de *Food Service* se maneja como una especie de unidad de negocio, pues además de contar con un portafolio diferenciado al resto de canales, tiene su propia unidad de *trade marketing* y su propia fuerza de ventas especializada.

Según el gerente de éste canal, esto responde a las necesidades específicas que tiene los clientes que van desde restaurantes y cadenas de comida hasta *caterings* y hoteles.

El dueño de una tienda de víveres adquiere productos al por mayor, pero en presentaciones pequeñas pues, en su mayoría, el consumidor final es la ama de casa o cualquier persona que se encarga de la alimentación diaria de una familia. Sin embargo, el dueño de un restaurante busca comprar al por mayor y en presentaciones graneleras por un tema de costos, para luego transformar esa materia prima en el menú que ofrece a sus clientes finales.

Según estadísticas de la CEPAL (gráfico 3.3), el consumo fuera del hogar en Ecuador se ha desarrollado importantemente en los últimos años, alcanzando el 40% del gasto familiar en alimentos.



**Gráfico 3-3: Ocasiones de consumo del hogar en Ecuador**

**Fuente:** CEPAL Ecuador (Serie de estudios estadísticos y prospectivos N:73)

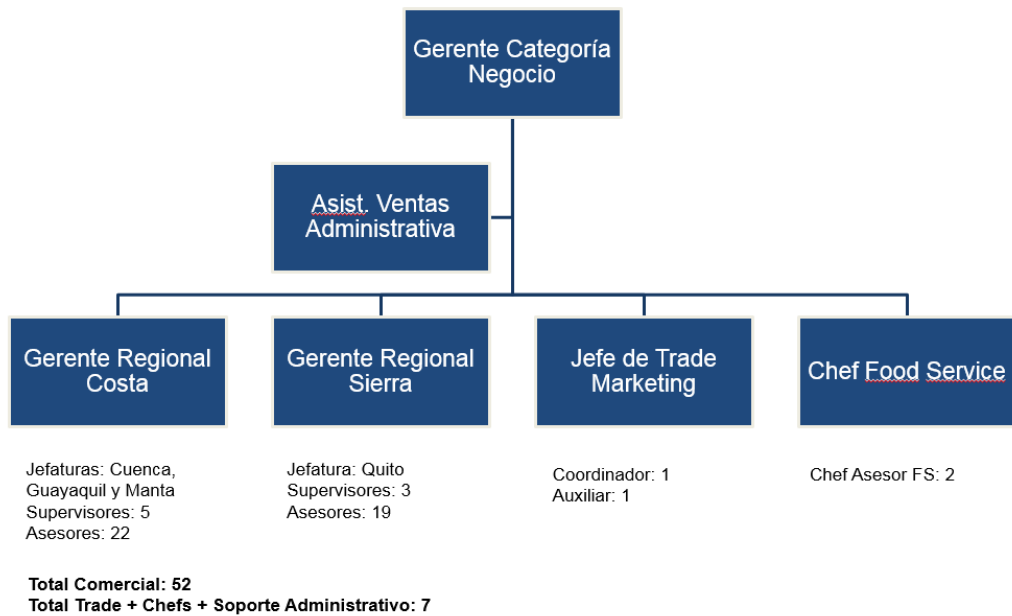
A mediano plazo se espera un comportamiento similar al que se ha observado en países desarrollados (*The Demand for Food Away From Home*, US Department of Agriculture ERS), es decir tener un crecimiento sostenido del gasto de alimentación fuera del hogar frente a un decrecimiento del gasto de alimentación en casa.

Desde el año 2001, los negocios de hotelería y restaurantes, crecieron en promedio el 7%, alcanzando en el año 2012 un crecimiento del 9% vs 2011 según estadísticas del Banco Central del Ecuador, 2014.

*Food Service* brinda a sus clientes un servicio integral con asesoría comercial y gastronómica, portafolio de productos diferenciados, servicios comerciales y logísticos, con el respaldo de la empresa A.

### 3.1.6.1. Estructura específica

La estructura del negocio *Food Service* dentro de la empresa A está compuesta por 59 personas entre fuerza de ventas y personal administrativo. En el gráfico 3.4 se puede observar su jerarquía.



**Gráfico 3-4: Estructura Food Service**

*Fuente: Empresa A*

### 3.1.6.2. Paquete de servicio

La Promesa de Servicio de *Food Service* se basa en los 4 pilares del Paquete de Servicio:

- Modelo de servicio: la empresa A, en el canal de *Food Service*, cuenta con una fuerza de ventas especializada y capacitada. En el tema de la distribución maneja tiempos y frecuencias por

micro segmento, ventanas horarias, recargas y pedidos *express*.

- Portafolio estratégico: tipos de productos y presentaciones totalmente enfocados a los clientes del mercado *food service*, concebidos para un manejo práctico y minimización de costos.
- Palancas comerciales: crédito, *rebates*, descuentos, promociones.
- Marca y asesorías chefs: respaldo de marcas de la empresa A y la creación de una propia marca *Food Service* que engloba toda la unidad de negocio y el paquete de servicio. Asesoría en BPM, menús y costos dictadas por chefs profesionales.

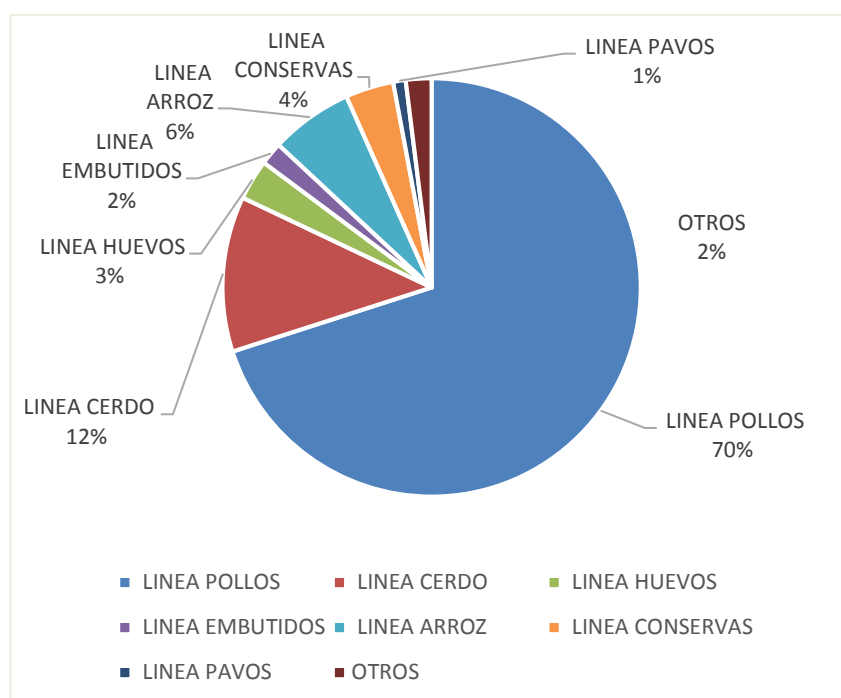
### 3.1.6.3. Análisis comercial

Como ya se expuso en la descripción del problema, de acuerdo a la información de ventas obtenida en el año 2015, se evidencia un crecimiento económico sostenido en la región Costa, lo que no sucedió en la Sierra.

La gerencia de *Food Service* cree que se debe potenciar la gestión comercial en esta zona. En el cuarto trimestre se perdieron varias cuentas claves y clientes de volumen en la ciudad de Quito.

La tendencia negativa ha continuado en los dos primeros meses del presente año a pesar que se han aplicado algunas medidas correctivas. El cumplimiento del presupuesto de ventas establecido para el mes de enero 2016 estuvo por debajo de lo esperado con una diferencia de 12 puntos en la región Sierra.

Si analizamos las ventas de *Food Service* a nivel nacional en el año 2015 por línea de negocio (gráfico 3.5) podemos concluir que el negocio predominante en este canal es el pollo con un 70% seguido de la línea cerdo con un 12%.



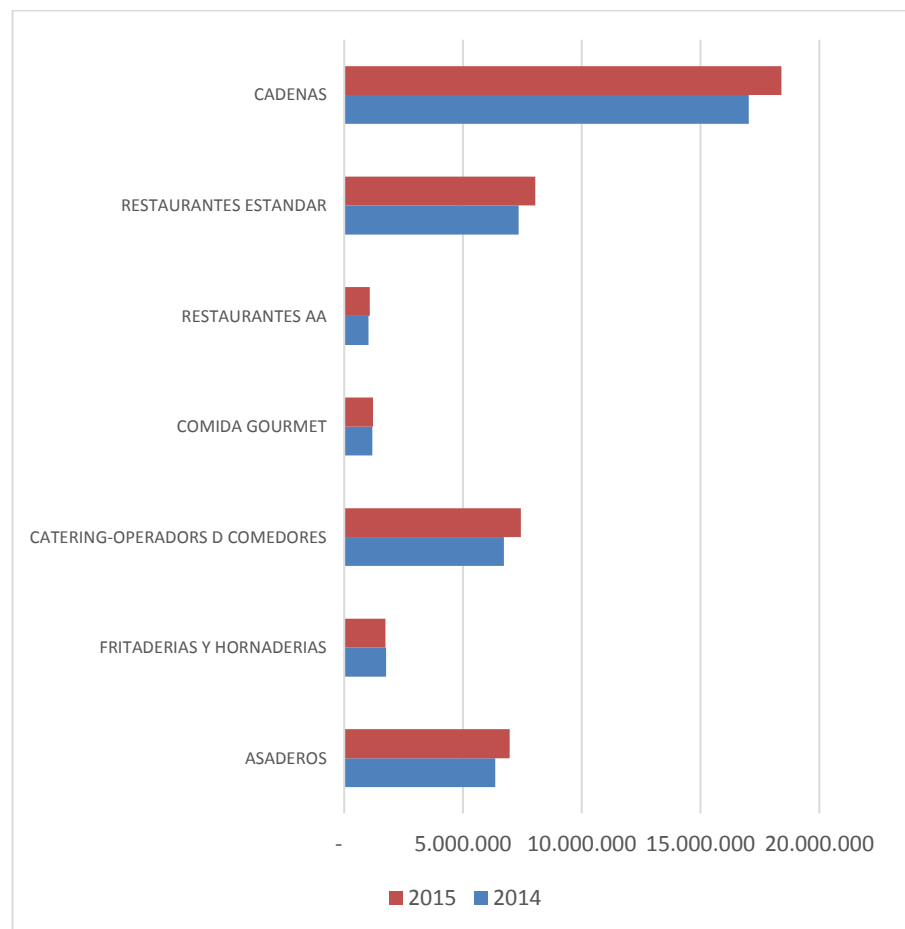
**Gráfico 3-5: Venta en kg 2015 *Food Service***

**Fuente:** Empresa A

Entre las dos líneas sumaron unos 300 mil millones de dólares en ingresos en ese año.

*Food Service* ha segmentado su grupo de clientes en distintos canales por su naturaleza pues, por ejemplo, las necesidades de un asadero no son las mismas a la de una fritadería u hornadería.

En el gráfico 3.6 se muestra una comparación del año 2014 vs el 2015 en los distintos canales donde se evidencia, a nivel nacional, un crecimiento en prácticamente cada uno de ellos.



**Gráfico 3-6: Venta en kg 2015 Food Service**

**Fuente:** Empresa A

El 41% de la venta corresponde solamente a las cadenas mientras el 50% se lo reparten los restaurantes estándar, *caterings* y asaderos.

#### 3.1.6.4. Proceso descuento y promociones

Uno de los procesos dentro del departamento de *Trade Marketing Food Service* es el de descuento y promociones. La ejecución de promociones representa una de las funciones más importantes en *trade marketing*.

Se investigó a fondo el actual proceso con el gerente de *Trade Marketing*. A continuación, se detalla el mismo:

- a) Todo formulario de descuento debe ser entregado al administrador de descuentos.
- b) El formulario debe constar con todas las firmas de autorización del negocio, en caso de que alguna persona autorizada no estuviera debe venir con una firma autorizada alterna (el negocio debe determinar quién será la persona con firma alterna).
- c) Debe ser entregado 72 horas antes de que inicie o arranque dicho descuento.

- d) El formulario original debe ser entregado al administrador de descuentos, una copia al coordinador de *Trade Marketing* y otra copia al asistente contable.
- e) En el formulario debe constar la mecánica que para todos los casos será (Descuento directo al ítem).
- f) La fecha de inicio debe ajustarse a las 72 horas que toma el proceso ejemplo: si el descuento debe iniciar el lunes 5 de octubre, la fecha de entrega de formulario será el miércoles 2 de octubre y la fecha de inicio que debe constar en el formulario también será 5 de octubre.
- g) El alcance del descuento en cuanto a la regional debe ser detallada en el formulario.

Para realizar las cancelaciones de descuentos en el sistema se debe entregar una copia del formulario con la firma de responsabilidad por parte del negocio al administrador de descuentos.

Para realizar las cancelaciones de promociones en el sistema se debe entregar una copia del formulario con la firma de responsabilidad por parte del negocio al administrador de descuentos. Para realizar las cancelaciones de promociones en *Sysgold* se debe enviar un correo electrónico indicando la fecha de cancelación.

## 3.2. ANÁLISIS EXTERNO

### 3.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

#### 3.2.1.1. Proveedores

La empresa A cree y practica el respeto a sus proveedores, a quienes les ofrece un beneficio justo en cada negociación, dentro de un marco de comportamiento ético. Promueve el cumplimiento de la ley y una conducta social responsable.

La idea es tener a sus proveedores como socios estratégicos y parte vital de la cadena de valor generando siempre un ganar – ganar en el costo - beneficio. Esto ha hecho que la empresa A sea vista como una de las mejores empresas para proveedores.

#### 3.2.1.2. Sustitutos

La empresa A en el mercado de la alimentación tiene varios productos sustitutos en sus diferentes líneas de negocio, por ejemplo, en la línea arroz producto que es una guarnición en la alimentación de una familia puede ser remplazado con fideo, papas.

En cuanto a las demás líneas, debido a la gran variedad de productos que la misma empresa A ofrece, tienen productos sustitutos entre sí.

Por ejemplo, la carne de pollo puede ser remplazada por la carne de cerdo, pavo o algunos embutidos.

El año pasado se lanzó una nueva línea de negocio en la empresa A que por su naturaleza es inédita. La línea de bebidas ha generado altas expectativas y a ingresado a un mercado complejo, pues existen varios productos sustitutos como son el agua, los energizantes, la leche entre otros.

### 3.2.1.3. Competencia en el mercado

Debido a su naturaleza, la empresa A tiene competidores en todas las líneas que ofrece a sus consumidores. A continuación (gráfico 3.7), se menciona empresas competidoras en algunas de las líneas de negocio de la empresa objeto de estudio:

Línea Pollo	•Andino, Oro, Liris, Sin Marca, Avícola Fernández
Línea Chancho	•Oro, Sin Marca, Agropesa
Línea Conservas	•Los Andes, Marcelos, Magg, Snob, Facundo
Línea Embutidos	•Don Diego, Juris, La Española. La Europea
Línea Huevos	•Oro, Sin Marca

**Gráfico 3-7: Competidores de la empresa A por línea de negocio**

**Fuente:** Empresa A

#### 3.2.1.4. Nuevos entrantes

Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado.

Este tipo de amenazas puedes depender de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes.

#### 3.2.1.5. Clientes

La empresa A trabaja junto a sus clientes ofreciendo siempre productos de calidad. Innova sus procesos y productos para liderar los mercados en los cuales está presente. Atiende los pedidos de sus clientes con un servicio rápido y prolijo.

Una de las características es su servicio al consumidor, reconocido por su eficiencia, buen trato y rápida respuesta lo que ha generado la confianza de sus clientes.

### 3.2.2. FODA

El análisis FODA se centra en la evaluación que la organización hace de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como productos, mercados, producto-mercado y línea de productos.

Un análisis FODA es una herramienta, usada en la gerencia y la formulación de la estrategia. Puede ayudar a identificar las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades de una compañía en particular.

Las fortalezas y las debilidades son los factores internos que crean valor o destruyen valor. Pueden incluir activos, habilidades, o los recursos que una compañía tiene a su disposición, comparados con sus competidores. Pueden ser medidas usando evaluaciones internas o un benchmarking externo. (Riveros, 2015).

En el cuadro 3.1 se analizó los factores internos y externos de la empresa objeto de estudio en base a la información obtenida en las entrevistas con el gerente de ventas *Food Service*, y el gerente Nacional de *Trade Marketing*.

Cuadro 3-1: Análisis FODA de la empresa A

<b>Tipo de Factor</b>	<b>Favorable</b>	<b>Desfavorable</b>
<b>Interna</b>	<p><b>Fortalezas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gran sistema y cobertura de distribución.</li> <li>2. Fuerza de ventas organizada y capacitada.</li> <li>3. Posicionamiento de sus marcas.</li> <li>4. Infraestructura con tecnología de punta en el procesamiento de alimentos.</li> <li>5. Certificaciones de calidad, seguridad ocupacional y sostenibilidad ambiental.</li> </ol>	<p><b>Debilidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Burocracia en los procesos.</li> <li>2. Cantidad excesiva de ítems en su portafolio.</li> </ol>
<b>Externa</b>	<p><b>Oportunidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de nuevos subcanales.</li> <li>2. Extensión de su portafolio estratégico.</li> <li>3. Demanda creciente en el sector de la alimentación.</li> </ol>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia con empresas que manejan una sola categoría de productos.</li> <li>2. Preocupación de los consumidores por productos con alto contenido de grasa y sal.</li> <li>3. Productos sustitutos.</li> </ol>

Fuente: Empresa A

## **4. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE TRADE MARKETING DE LA EMPRESA**

### **4.1. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN**

El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo general analizar la gestión actual del Departamento de *Trade Marketing* realizada por la compañía objeto de estudio, a partir de la percepción de los clientes internos actuales y con miras a formular propuestas de mejora encaminadas a potenciar los resultados económicos y financieros tanto de la empresa objeto de estudio como de sus clientes.

Para el efecto, se propusieron evaluar las respuestas obtenidas que condujeron el correspondiente estudio de campo, aplicado a la alta gerencia del Departamento de *Trade Marketing* y *Food Service*, unidades de negocio de la empresa A y la fuerza de ventas del canal *Food Service* de la ciudad de Quito.

### **4.2. TIPO DE ESTUDIO**

#### **4.2.1. Alcance de la investigación**

El presente estudio tuvo un alcance descriptivo, pues éste se utiliza para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, o situación. En este caso se

realizó un análisis de la gestión actual de *trade marketing* de una empresa procesadora y comercializadora de alimentos.

Por otro lado, también tendrá un alcance exploratorio en lo relacionado con la evaluación de la percepción de los clientes internos actuales sobre la gestión de *trade marketing* realizada por parte de la empresa objeto de estudio. Además, es un estudio inédito que servirá de referencia para empresas similares y de otros contextos.

El marco metodológico aplicado en la investigación se resume en el cuadro 4.1

**Cuadro 4-1: Marco metodológico**

<b>Fuentes de información</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Alcance</b>	<b>Técnica de recolección</b>	<b>Técnicas de análisis</b>
Gerente <i>Trade Marketing</i>	Cualitativo	Exploratorio	Entrevista: preguntas abiertas	Análisis de contenido
Gerente <i>Food Service</i>	Cualitativo	Exploratorio	Entrevista: preguntas abiertas	Análisis de contenido
Unidades de negocio	Cuantitativo	Descriptivo	Encuesta: preguntas abiertas	Análisis de contenido
Fuerza de ventas	Cuantitativo	Descriptivo	Encuesta: preguntas cerradas	Estadística descriptiva

#### **4.2.2. Método de investigación**

En el desarrollo del presente trabajo será necesario la aplicación del método deductivo pues se trata de un proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades

particulares contenidas explícitamente en la situación general. A raíz del decrecimiento de las ventas en la región Sierra se analizará los procesos dentro del departamento de *Trade Marketing* que permitan evaluar la efectividad de su gestión o si las causas se deben a otros factores sean internos o externos.

#### **4.2.3. Técnicas de investigación**

Las técnicas de investigación utilizadas en la recolección de datos a nivel del estudio exploratorio, fueron entrevistas personales a profundidad aplicadas a la alta gerencia del propio departamento objeto de estudio. Este instrumento de recolección de datos estuvo compuesto de varias preguntas acerca de la gestión de *trade marketing* en el canal Food Service. Las entrevistas aplicadas se muestran en el anexo 1.

El estudio exploratorio fue aplicado a estas unidades de análisis:

- Gerente Nacional *Trade Marketing*
- Gerente Nacional *Food Service*
- Gerente *Trade Marketing* de Consumo Inmediato

En el estudio descriptivo, para complementar, se diseñaron y aplicaron encuestas estructuradas (anexo 2) con preguntas cerradas a los clientes

internos que están relacionados de manera inherente con el departamento de *Trade Marketing*, es decir, fuerza de ventas *Food Service* región Sierra y el área de Mercadeo de las unidades de negocio que conforman a la empresa A.

Ambas técnicas ayudaron en la investigación a obtener la información necesaria y crucial para recolectar la información requerida para el análisis y evaluación de la gestión de *trade marketing*, dentro de la empresa de estudio.

El análisis de contenido se utilizó para interpretar los datos obtenidos en el estudio exploratorio y la estadística sirvió para interpretarlos en el estudio descriptivo.

#### 4.2.4. Variables de la investigación

Las encuestas realizadas a 30 personas que trabajan de forma conjunta y tienen relación directa con el departamento de *Trade Marketing Food Service* se centraron en tres pilares fundamentales. En el cuadro 4.2 se explican estas variables.

**Cuadro 4-2: Marco metodológico**

Variable	Detalle
Comunicación	Es una parte esencial que el departamento de la empresa A debe cuidar y tenerla como una de sus fortalezas. La comunicación va desde cosas tan pequeñas como el envío de correos explicando promociones hasta lanzamientos de planes y

	actividades para fuerza de ventas y departamentos inherentes.
Promociones	Las promociones suelen darse cuando hay una sobreoferta de producto o se quiere impulsar un producto en especial. Para lanzar una promoción se debe analizar el alcance, su factibilidad y luego verificar su efectividad.
Resultados	Los resultados dependerán de la estrategia de crecimiento de cada plan, puede ser horizontal o vertical. Es importante enfocar el trabajo a la obtención de buenos resultados y socializar los mismos con el equipo de ventas y mercadeo.

Las variables fueron elegidas en base a los objetivos y funciones que debe tener un Departamento de *Trade Marketing* según la teoría expuesta en los anteriores capítulos de este trabajo académico.

Por lo tanto, los resultados que arrojaron las encuestas, demostraron claramente cuáles son los puntos que este departamento debe mejorar, así como las fortalezas y aspectos que deben mantenerse.

### 4.3. RESULTADOS

#### 4.3.1. Exploratorios

Este componente de la interpretación tuvo un carácter cualitativo, no proyectable, que permitió hallar opiniones, críticas, reflexiones, ideas, percepciones, y valores sobre el Departamento de la empresa objeto de estudio.

Se entrevistó a profundidad a dos colaboradores clave dentro de la estructura del área comercial, específicamente al Gerente de *Trade Marketing* de la empresa y al Gerente de *Food Service* con el objetivo de analizar la labor que está teniendo sus departamentos, en contraste con conceptos básicos que se vieron en el marco teórico de este trabajo de titulación, sus propias ideas y experiencias.

¿Cuáles son las fortalezas de la empresa A frente a su competencia?

La principal fortaleza que tiene, según el Gerente de *Food Service*, es la distribución. La distribución es clave, eso permite llegar a muchos puntos de venta y tener una gran cobertura. La segunda es obviamente es el posicionamiento que tienen sus marcas.

¿Cuáles son sus falencias o debilidades?

Para Diego, Gerente de *Food Service* se tardan mucho en tomar las decisiones, esto se traduce en que no se reacciona rápido ante las necesidades del mercado, se quedan

en mucho análisis, por lo tanto, se necesita ser más activo. La estructura de la empresa es demasiada pesada.

¿Otra debilidad puede ser tener tantas líneas de producto?

Según Diego, depende de cómo se lo quiera ver. Obviamente si se lo ve desde un punto de vista puede ser una debilidad porque el vendedor, podría llegar a perder foco; pero bajo otro punto de vista es una fortaleza porque a la final ese es el fuerte que tiene la compañía. Se apalanca todo bajo un mismo sistema de distribución y por eso es que se están dando y probando el tema de distribuciones de productos terceros aprovechando la fuerza de venta, pero definitivamente eso le quita cierto enfoque a la gestión de ventas. Aquí entra el área de *Trade* con la parte comercial a definir portafolios prioritarios donde se tiene que enfocar el vendedor y todo lo que implica el modelo de servicio para determinar cuál es el tiempo adecuado en el punto de venta en función de esos portafolios.

¿Cuál es su definición de *trade marketing*?

Según el Gerente de *Trade Marketing* (Rodrigo), consiste en tener un profundo conocimiento del comprador y consumidor para poder desarrollar planes e influenciar en el momento de la compra.

Para el Gerente de *Food Service* a quién se le formuló la misma pregunta, de manera breve mencionó: “es el marketing enfocado al canal de ventas”.

En base a su definición, ¿cuáles son los objetivos del departamento de *trade marketing*?

Rodrigo explicó que todo está direccionado a incrementar ventas, entonces desarrollan estrategias que modifiquen los comportamientos para crear nuevas necesidades o para robar participación de mercado de la competencia. Es decir, el objetivo principal siempre es obtener un incremento en ventas y participación de mercado.

Para Diego, el objetivo es diseñar estrategias alineadas a las estrategias de marca, las definiciones comerciales que busquen generar obviamente ese relacionamiento, ese vínculo en definitiva poder llegar de mejor manera al canal y entender un poco al comprador que va a esos puntos. En función de esto, armar esas estrategias y esas actividades que ayudarán a llegar de una mejor manera

¿Cómo alcanzar el principal objetivo del departamento?

Rodrigo insistió en que el departamento de *trade marketing* desarrolla estrategias para incrementar ventas de marca, de producto, de precio. Para esto se soportan en *merchandising* y promociones, que no son más que tácticas, pero parte siempre parten de una base estratégica basada en el conocimiento de consumidor y de comprador.

Diego, considera que para alcanzar el objetivo del departamento se debe desarrollar no solamente actividades sino también un portafolio de productos adecuado, presentaciones adecuadas y precios justos.

Dependiendo del canal de distribución, ¿las estrategias de *trade marketing* difieren?

Para Rodrigo, en el canal tradicional se puede influenciar mucho más según el gerente de *trade marketing* de la empresa A, porque tienen el comprador quien va al punto de venta, se identifica quien es, cuál es el perfil de ese comprador y algo muy importante: los momentos de consumo.

Por ejemplo, una madre que va a comprar pollo, lo hace para su consumo y el de su familia. Si se coloca algún tipo de material en el que esté involucrada la madre como compradora y el resto de su familia, ahí es donde se hace la conexión con el comprador y los consumidores.

En cambio, cuando se trabaja en *Food Service* ya no existe marca y es ahí donde se debe concentrar más en los beneficios intrínsecos del producto, en el precio y en el formato. Ya no se dirigen al consumidor final sino al dueño del restaurante, cadena o asadero a quién además le interesa el rendimiento para incorporar los productos en su menú. Las actividades que realiza el departamento, en este caso, son de apoyo en los asesoramientos, por ejemplo, y por supuesto en tácticas antes mencionadas como promociones y material o incentivos en los locales de consumo.

Según Diego, *trade* en el canal tradicional como tal y autoservicios se dirige al consumidor final o *shopper*. Se debe identificar y entender hábitos de consumo para poder generar esas estrategias, esas actividades que van a ayudar a llegar de mejor manera

En el caso de *Food Service*, se debe entender las necesidades del comprador, en este caso el dueño del restaurante para poder desarrollar no solamente actividades sino también para diversificar portafolio que debe ser el adecuado en presentación y costo. Los clientes *Food Service* les interesa otro tipo de cosas sobre un producto, por ejemplo, cuánto rinde, cuánto le cuesta, cuántas porciones puede sacar.

#### **4.3.2. Descriptivos**

El objetivo fundamental de la encuesta aplicada a 30 colaboradores de la Empresa A que trabajan en forma continua con el Departamento de *Trade Marketing* fue conocer las debilidades y fortalezas en base de las funciones expuestas en el capítulo II de este trabajo académico.

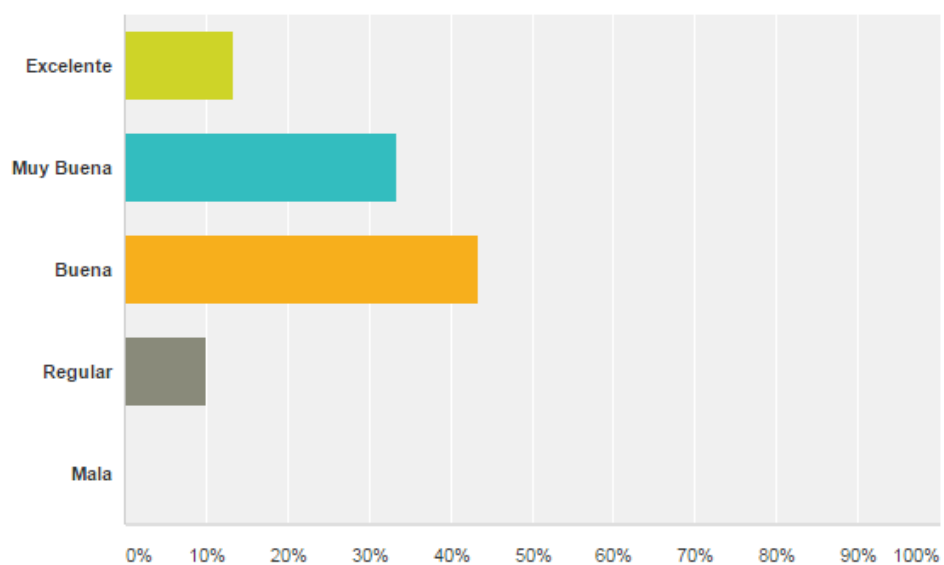
La investigación fue realizada en el Departamento de Ventas, específicamente en el Área de *Food Service* (Quito) y en el Departamento de Mercadeo de la Empresa A (Nacional).

Estos dos departamentos fueron seleccionados debido a su vinculación directa con el Departamento objeto de estudio. Se encuestó a todos los integrantes de esas unidades, desde asesores comerciales hasta gerentes de negocio.

La encuesta constó de siete preguntas (Ver anexo 1), seis de las cuales fueron de tipo cerrado para evaluar la gestión del Departamento *Trade Marketing* y la restante de tipo abierta con el fin de recoger sugerencias de mejora para el mismo. A continuación, se presentan los resultados de las preguntas formuladas a los encuestados:

Pregunta 1: En base a los resultados de ventas obtenidos en el canal Food Service, califique la gestión del Departamento de *Trade Marketing*.

La percepción del cliente interno que trabaja en conjunto con el Departamento de *Trade Marketing* respecto de su gestión, en general es positiva en los términos y proporciones que se muestran en el gráfico 4.1. Cerca del 45% opina como “buena” la gestión realizada y el otro 45 se pronuncia como muy buena y excelente. Esto quiere decir que, es necesario efectuar mejoras en el desempeño del Departamento, para lograr su optimización.

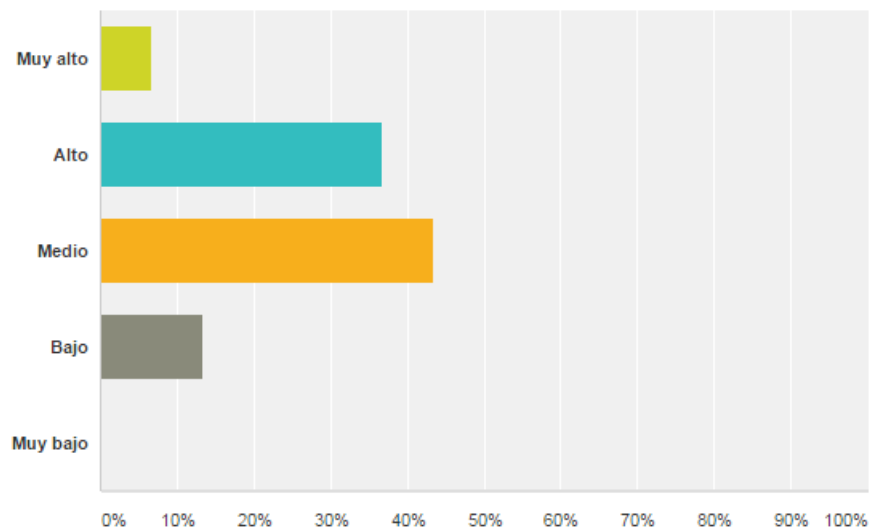


Opciones de respuesta	Respuestas	
Excelente	13,33%	4
Muy Buena	33,33%	10
Buena	43,33%	13
Regular	10,00%	3
Mala	0,00%	0
Total		30

**Gráfico 4-1: Resultados estadísticos - Pregunta 1**

Pregunta 2: En base a los resultados de ventas obtenidos en el canal Food Service, califique el impacto de las promociones implementadas por el Departamento de *Trade Marketing* FS

Frente a esta pregunta, igual que en la anterior, cerca del 45% de los encuestados, califican como medio los impactos de las promociones implementadas por el Departamento, tal como se puede observar en el gráfico 4.2. De ello se deduce que su gestión es susceptible de ser mejorada.

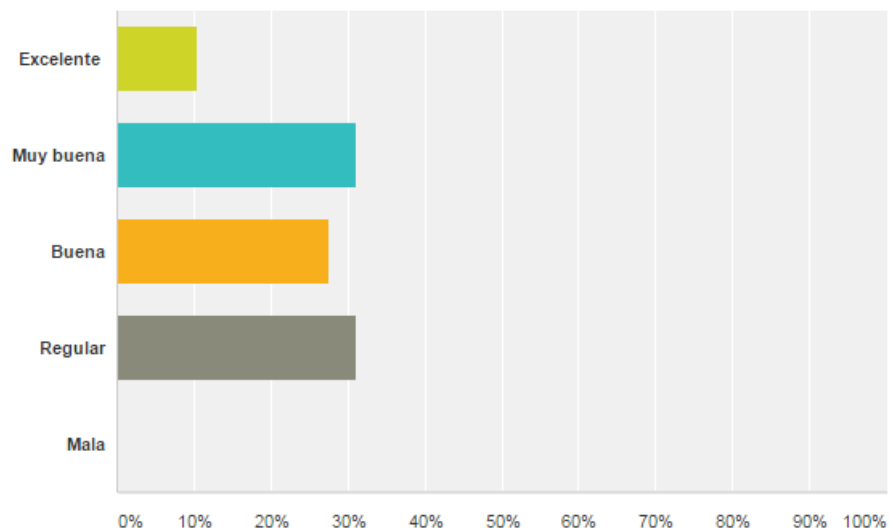


Opciones de respuesta	Respuestas
▼ Muy alto	6,67% 2
▼ Alto	36,67% 11
▼ Medio	43,33% 13
▼ Bajo	13,33% 4
▼ Muy bajo	0,00% 0
Total	30

**Gráfico 4-2: Resultados estadísticos - Pregunta 2**

Pregunta 3: Califique la comunicación y ejecución de promociones por parte del Departamento de *Trade Marketing* FS

Con relación a esta pregunta, el gráfico 4.3 deja ver que, la tendencia marcada por la tercera parte de los encuestados es regular, por lo que, sobre este aspecto se presenta una “alerta” que implica tomar medidas correctivas para mejorar sustancialmente la gestión del Departamento.

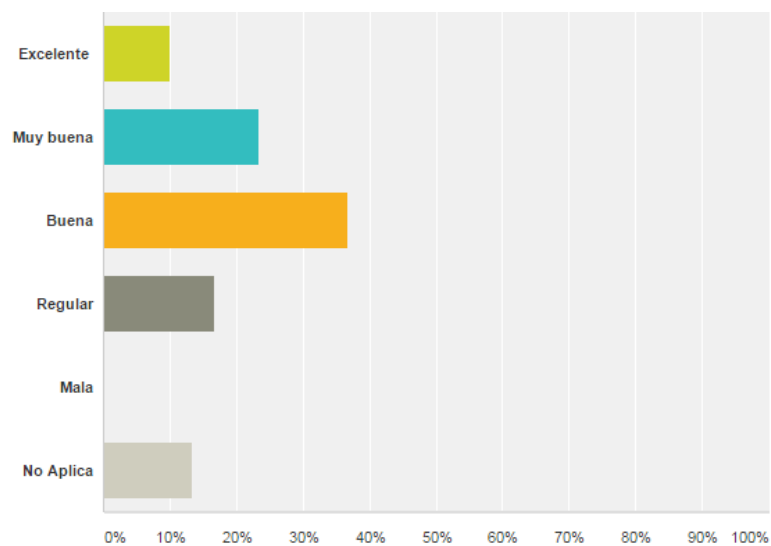


Opciones de respuesta	Respuestas	
Excelente	10,34%	3
Muy buena	31,03%	9
Buena	27,59%	8
Regular	31,03%	9
Mala	0,00%	0
Total		29

**Gráfico 4-3: Resultados estadísticos - Pregunta 3**

Pregunta 4: Considera que el material POP desarrollado por el Departamento de *Trade Marketing* FS ha complementado a las estrategias del negocio, de manera:

Cerca del 20% de los encuestados, tienen una percepción negativa del material desarrollado por el Departamento de *Trade Marketing*. Incluso, un 14% no tiene conocimiento del desarrollo de éste, lo que significa que, sobre este aspecto, además de mejorar el diseño y concepto, debe mejorarse la comunicación interna al momento de lanzar nuevos planes y actividades a todas las personas involucradas. En el gráfico 4.4 se puede identificar lo aquí descrito.

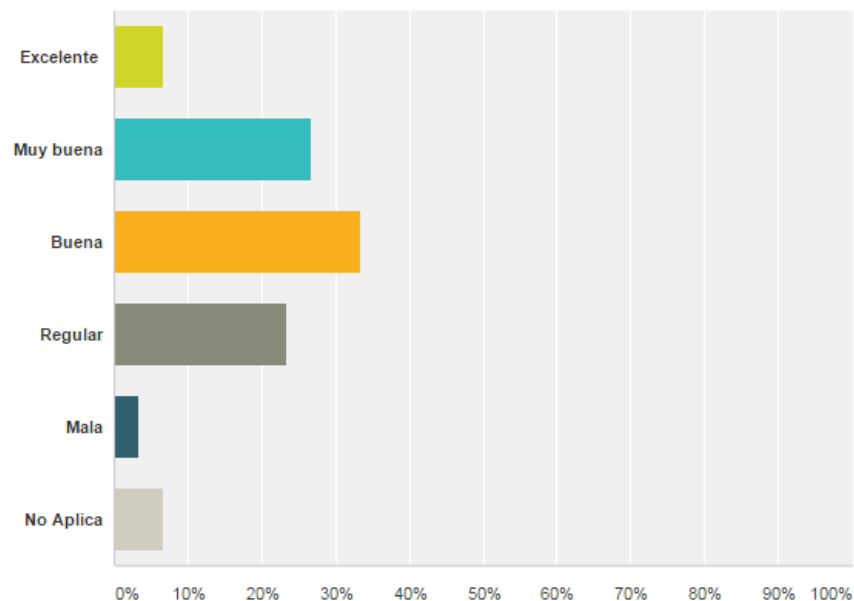


Opciones de respuesta	Respuestas	
Excelente	10,00%	3
Muy buena	23,33%	7
Buena	36,67%	11
Regular	16,67%	5
Mala	0,00%	0
No Aplica	13,33%	4
Total		30

**Gráfico 4-4: Resultados estadísticos - Pregunta 4**

Pregunta 5: En base a los resultados obtenidos en el canal Food Service, califique las actividades de crecimiento horizontal implementadas por el departamento Trade FS:

En cuanto se refiere a esta pregunta, los resultados que se muestran en el gráfico 4.5, también denotan que una tercera parte se pronuncia negativamente. Un aspecto más del cual se requiere efectuar mejoras que permitan optimizar el desempeño de la gestión del Departamento.

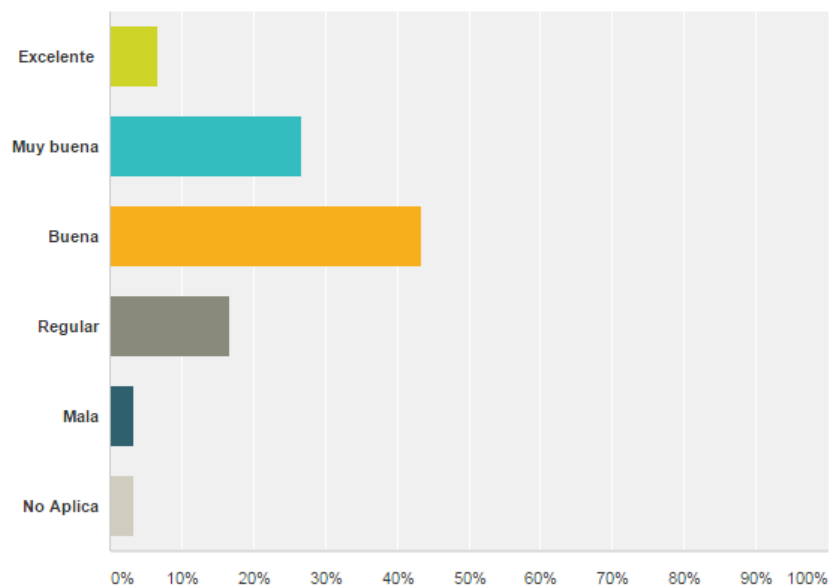


Opciones de respuesta	Respuestas	
Excelente	6,67%	2
Muy buena	26,67%	8
Buena	33,33%	10
Regular	23,33%	7
Mala	3,33%	1
No Aplica	6,67%	2
Total		30

**Gráfico 4-5: Resultados estadísticos - Pregunta 5.**

Pregunta 6: En base a los resultados obtenidos en el canal *Food Service*, califique las actividades de crecimiento vertical implementadas por el Departamento:

De acuerdo con los resultados correspondientes al gráfico 4.6, los encuestados manifiestan su percepción de manera preponderante como buena la gestión del Departamento (43,33%). A ello se debe adicionar que un 24% aproximadamente se pronuncia negativamente, por lo que se deduce que, es menester aplicar mejoras a las actividades de crecimiento vertical a implementar por el Departamento *Food Service*.



Opciones de respuesta	Respuestas	
▼ Excelente	6,67%	2
▼ Muy buena	26,67%	8
▼ Buena	43,33%	13
▼ Regular	16,67%	5
▼ Mala	3,33%	1
▼ No Aplica	3,33%	1
Total		30

**Gráfico 4-6: Resultados estadísticos - Pregunta 6**

Pregunta 7: En su opinión, ¿cuáles son los aspectos clave que el Departamento de *Trade Marketing* FS debe mejorar?

Los encuestados coincidieron mayoritariamente en tres aspectos fundamentales que el Departamento de *Trade Marketing* debe mejorar:

- Comunicación con las áreas de mercadeo y ventas.
- Planificación y ejecución de promociones.
- Socialización y seguimiento de actividades durante y después de las mismas para analizar sus resultados e impactos.

## 5. PROPUESTAS DE MEJORA

Según los resultados obtenidos en los estudios exploratorios y descriptivos realizados a las áreas que trabajan constantemente con el Departamento de *Trade Marketing* para evaluar su gestión, se formularon las siguientes propuestas de mejora orientadas a fortalecer los aspectos clave donde se percibe no se está teniendo un buen desempeño.

### 5.1. MODELO DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PROMOCIONES

Uno de esos aspectos a mejorar según la encuesta, realizada al cliente interno de la empresa, fue el impacto de las promociones ejecutadas por el Departamento de *Trade Marketing*.

Para tener un alto impacto, es necesario un profundo análisis de la situación del mercado. Es decir, por ejemplo, no es lo mismo lanzar una promoción en la ciudad de Quito que en la ciudad de Guayaquil por diversos factores geográficos y culturales. Por lo tanto, el análisis se lo debe realizar por segmento y por ciudad.

De otra parte, el resultado de la evaluación del impacto que las promociones propuestas tengan, depende de definir claramente el objetivo cuando se planifican las mismas.

### **5.1.1. Identificar necesidades**

El modelo de análisis propuesto inicia con la identificación de las necesidades, tanto de la empresa objeto de estudio en lo que tiene que ver con la situación interna de la organización en materia de ventas e inventarios, como de la situación actual del mercado, es decir, cómo están reaccionando la competencia y los clientes.

Con base en lo indicado anteriormente, el Departamento de *Trade Marketing* podrá definir objetivos medibles y alcanzables al proponer una nueva promoción. La idea es mejorar el impacto que tienen las mismas en el mercado bajo una estrategia bien definida con lo cual la empresa objeto de estudio optimizará recursos debido a que las actividades a ejecutarse tendrán un mayor enfoque y por lo tanto mayores probabilidades de alcanzar mejores resultados.

### **5.1.2. Segmentación**

Para el canal *Food Service*, se propone dividir las promociones en tres clases para aplicarse según las estrategias establecidas, conjuntamente con el negocio, en base de las necesidades identificadas en el punto anterior. En el cuadro 5.1 se explican los tipos de promociones que pueden darse en base a distintas situaciones, tanto del mercado como de la organización.

**Cuadro 5-1: Tipos de promociones**

<b>Tipo de promoción</b>	<b>Descripción</b>
Corporativa	Promoción que integra varias líneas de negocio con el objetivo de desarrollar un cliente.
Planificada	Promoción estratégica con objetivos de planificación de mercado, lanzamientos de producto y muestreo.
Emergente	Evacuar stock con altos días de inventario que genera un alto costo para la empresa.

La idea de clasificar las promociones es generar eficiencia en los tiempos de ejecución de las mismas. Al reducir los tiempos del proceso de aprobación e implementación, se conseguirá mayor eficiencia lo cual generará una mayor rentabilidad para la Empresa A.

Una vez definido el tipo de promoción, la evaluación de la misma será mucho más específica. Es decir, se podrá validar los resultados en base a los objetivos planteados al inicio de la actividad promocional. Este procedimiento permitirá identificar de manera concreta los aspectos positivos y negativos de las promociones, para oportunamente efectuar los ajustes que fueren necesarios y

replicarlas o no en un futuro. En el punto 5.1.6 se tratará de manera detallada el proceso de seguimiento y evaluación.

### **5.1.3. Análisis de promociones según su clase**

El enfoque de las tres clases de promociones descritas en el punto 5.1.2 de este trabajo de titulación, es distinto en cuanto a su naturaleza, por lo cual es imprescindible analizarlo de distinta manera dependiendo de cada situación.

#### **5.1.3.1. Promociones planificadas**

Son aquellas que tienen objetivos de planificación de mercado, lanzamientos de productos y muestreo. Por lo general este tipo de promociones tendrán una duración mínima de un mes y máxima de dos, caso contrario perdería el concepto de promoción.

Para tener resultados significativos, se requiere efectuar un minucioso análisis de la situación del mercado. Así, por ejemplo, no es lo mismo lanzar una promoción en una ciudad pequeña o de tamaño medio que en ciudades grandes de carácter metropolitano, ya que los diversos factores geográficos y culturales inciden de manera determinante. Por lo tanto, el análisis se lo debe realizar por segmento y por localidad.

El gráfico 5.1 indica los pasos a seguir del modelo propuesto para una promoción planificada.



**Gráfico 5-1: Modelo de análisis, implementación y seguimiento de promociones planificadas**

La descripción de cada uno de estos pasos, se expone seguidamente:

### Análisis de Pareto

El primer paso de este modelo de análisis, es revisar un histórico de ventas en kilos por segmento y por ciudad, clasificando de mayor a menor los productos dependiendo de la línea de negocio a impulsar.

Luego de esto, con base al total de ventas de la línea analizada, se debe sacar la participación de cada uno de los productos. De esta manera se podrá identificar, con un acumulado, los ítems que hacen el 80% de la venta en cada segmento por ciudad. Se debe elegir, de esta lista, el producto/s que se quieran impulsar.

En el cuadro 5.2 se ilustra un ejemplo del análisis de Pareto con los segmentos de clientes del canal *Food Service*.

**Cuadro 5-2: Ventas canal *Food Service* por segmento**

<b>Segmentos Food Service</b>	<b>Venta kg 2014</b>	<b>Participación</b>	<b>Acumulado</b>
<b>Cadenas</b>	17.054.213	43%	43%
<b>Restaurantes Estándar</b>	7.333.638	18%	62%
<b>Asaderos</b>	6.546.915	17%	78%
<b>Caterings</b>	6.539.798	16%	95%
<b>Comida Gourmet</b>	1.149.686	3%	97%
<b>Restaurantes AA</b>	1.020.489	3%	100%
<b>Total</b>	<b>39.644.739</b>	<b>100%</b>	

En este ejemplo el 80% del total de la venta lo hacen los segmentos Cadenas, Restaurantes y Asaderos. Este tipo de análisis ayuda a enfocar la gestión, en este caso de ventas, hacia donde realmente se va a tener resultado.

### Análisis *drop size*

Una vez elegido los productos a impulsar, se procede a analizar su *drop size* es decir, cuántas unidades de esos productos por factura compran los clientes. Esto brindará una idea de cuál debe ser la mecánica adecuada a aplicar en la promoción para efectivizarla.

Por ejemplo, si el *drop size* del producto elegido en el segmento Asaderos es de 3 unidades por factura, una promoción ideal para impulsar incremento en el volumen de ventas sería 4+1 (por la compra de 4 unidades, gratis la quinta) o 5+1 (por la compra de 5 unidades, gratis la sexta) dependiendo de la agresividad con la que se quiera aplicar.

Las promociones o descuentos propuestos deben ser revisados financieramente para identificar su punto de equilibrio, de manera que este tipo de actividades, además de incrementar ventas, sean rentables para la Empresa A.

Por otro lado, hay que tomar en cuenta un insumo clave a la hora de dar una promoción: el mercado. La información actualizada de precios y descuentos que la competencia esté manejando se la puede recabar con constantes salidas de los coordinadores y jefe de *trade marketing*, y una retroalimentación precisa de los asesores comerciales de cada segmento. Para el efecto se propone una matriz que se alimente

semanalmente de la información antes señalada, la cual se visualiza en el cuadro 5.3.

*Cuadro 5-3 : Matriz Price Índice*

<b>Price Índice Línea Pollo</b>					
<b>Empresa</b>	<b>Ítem</b>	<b>Peso</b>	<b>PVD</b>	<b>Price índice Empresa A base (unidad)</b>	<b>Price índice Empresa A base (kg)</b>
Empresa A				100%	100%

Debido a que la Empresa A tiene varios negocios, la matriz propuesta estará conformada por sus principales líneas: pollo, cerdo y conservas. La cuarta línea se alternará cada semana con: embutidos y reses.

Los supervisores de cada segmento se encargarán de enviar la información al Departamento de *Trade Marketing*, el cual la consolidará.

La matriz será una herramienta de gran utilidad, porque se convierte en un termómetro de la situación actual del mercado con la cual el departamento objeto de estudio definirá promociones más atractivas para el cliente, llegando a un precio más competitivo por segmento.

La descripción referida a: logística y sistemas, comunicación, y seguimiento, es igual a lo expuesto en el punto 5.1.3.1 correspondiente a Promociones corporativas.

#### Análisis de pérdidas y ganancias

Es imprescindible realizar un análisis de pérdidas y ganancias que nos permita conocer el punto de equilibrio de una actividad promocional.

En el cuadro 5.4 se muestra, con un ejemplo hipotético, una propuesta de análisis simplificado, donde se puede anticipar cuánto se debe vender para que la Empresa A no incurra en pérdida al momento de ejecutar una promoción.

**Cuadro 5-4 : Matriz Price Índice**

Concepto	Cantidad
Venta Año 0	\$ -
Venta Año 1 Proyectada	\$ 378,00
Incremental	\$ 378,00
% Margen de contribución	18,62%
Margen de contribución	\$ 70,38
Costo actividad	\$ 70,38
Utilidad Neta	\$ 0,00

El análisis inicia con un histórico de venta del ítem seleccionado. En el ejemplo ilustrado se considera que el producto es nuevo, por lo tanto, el año cero no tiene dato de venta.

El incremental es la diferencia entre la venta en dólares del año 1 menos la venta en dólares del año 0. El margen de contribución (%) es el factor crítico para calcular la utilidad neta de la actividad promocional. La Empresa A define a inicios de año la rentabilidad esperada para cada línea de negocio. El margen de contribución (\$) se calcula multiplicando el incremental de venta por el porcentaje de margen de contribución.

La utilidad neta es la diferencia entre el margen de contribución (\$) y el costo total de la actividad promocional (\$).

### Aprobación

Una vez definido el punto de equilibrio de la actividad promocional se debe presentar la propuesta al jefe o gerente de la línea de negocio involucrada. Con todos los análisis anteriormente propuestos disminuirá el tiempo de aprobación por parte de cada responsable. Esto se debe a que el modelo propuesto abarca todos los puntos críticos para aceptar o negar una propuesta de este tipo.

### Logística y sistemas

Las encuestas realizadas para evaluar la gestión del Departamento de *Trade Marketing*, dieron como resultado ciertas inconformidades en el proceso de comunicación y ejecución de promociones.

En la última pregunta de esta encuesta, se pidió sugerencias de mejora y una de las respuestas más frecuentes fue que se suele lanzar promociones sin contar con *stock* suficiente para las mismas e inconvenientes con el descuento en factura.

En base al análisis del proceso para ejecutar promociones que se maneja actualmente y sus falencias, se propone desarrollar e implementar un sistema de flujo de promociones.

El objetivo de este sistema es organizar y garantizar la correcta ejecución de las mismas, no solo en el canal *Food Service* sino en los demás canales de distribución de la empresa A.

El flujo deberá validar ciertos parámetros que garantizarán una alta efectividad en la ejecución y comunicación de promociones. A continuación, en el gráfico 5.2 se detalla lo propuesto.

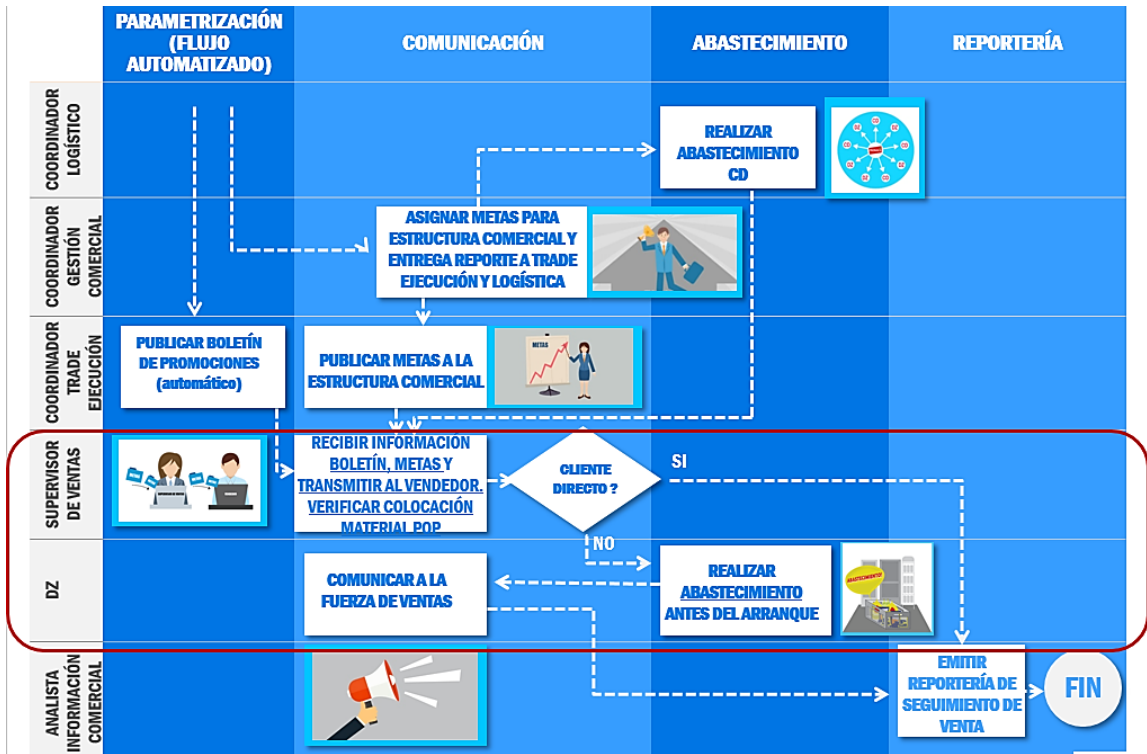


Gráfico 5-2: Flujo de promociones

Comunicación

Según las encuestas realizadas, una de los puntos a mejorar en el Departamento de *Trade Marketing*, es la comunicación. La fuerza de ventas y el área de mercadeo la calificó como regular, de lo que se puede deducir que, ésta es inoportuna e incompleta.

Se propone renovar el canal de comunicación, de forma que, en lugar de enviar correos personales, se lo realice a través de un usuario oficial que represente al Departamento.

La idea es que, el ingreso de información y la revisión de la misma por parte de los destinatarios, se realice dentro de un protocolo que

garantice, a través de una comunicación efectiva, el alcance de los objetivos planteados en las diferentes actividades que el Departamento de *Trade Marketing* planifique. El protocolo se resume en el cuadro 5.5.

**Cuadro 5-5: Protocolo de comunicación**

Cód.	Actividad / Días	L	M	M	J	V
1-A	Reporte de ventas <i>Food Service</i>	x				
2-A	Avance de los planes mensuales	x				
3-A	Seguimiento de promociones	x				
4-A	Premiación a fuerza de ventas por cumplimiento de objetivos		x			
5-A	Lanzamiento de nuevas actividades			x		
6-A	Envío de archivo consolidado <i>Price Index</i>				x	
7-A	Envío de archivo Promociones <i>FS</i>					x

La comunicación estará dirigida a todo el personal del Departamento de Ventas *Food Service*: gerentes, supervisores de venta y asesores comerciales.

El reporte de ventas, los lanzamientos y cierres de las actividades mensuales y el archivo de promociones *Food Service* serán enviados también al Departamento de Mercadeo. En el caso de las actividades mensuales, se copiarán solamente a los encargados de las líneas involucradas en las mismas.

Una fase importante dentro del protocolo, es la confirmación de recepción de los correos. Esta responsabilidad recaerá en los supervisores, quienes se encargarán de evaluar los resultados semanales para mantener o reforzar y, de ser el caso, tomar medidas correctivas con sus equipos de trabajo.

La recepción de la información reportada por *Trade Marketing* que requiere seguimiento de acciones (1-A, 2-A, 3-A y 5-A), deberá ser confirmada hasta un máximo de un día posterior a su emisión. Caso contrario, el generador de la información notificará vía telefónica el particular a los supervisores.

#### Seguimiento y evaluación

El principal objetivo de lanzar al mercado promociones, no es otro que incrementar el volumen de ventas. Luego de un profundo análisis en donde se eligió el producto de determinada línea de negocio que tendrá un descuento, es imprescindible realizar un estricto seguimiento de las ventas.

Debido al amplio portafolio de productos que la Empresa A maneja, es necesario enfocar a la fuerza de ventas en dos promociones. Para esto, en conjunto con la gerencia de ventas se presupuestará una meta mensual, dependiendo de la estrategia, en kilos o en número de clientes.

Se propone una matriz en donde se analicen indicadores que demuestren el verdadero impacto que está teniendo la promoción en vigencia. En el cuadro 5.6 se muestra lo indicado.

**Cuadro 5-6: Seguimiento de promociones**

Promoción 1				
Nombre	Presupuesto	Venta real	Cumplimiento	Crecimiento vs Periodo sin promoción
Supervisor 1				
Supervisor 2				
Supervisor 3				
Supervisor 4				
Supervisor 5				
Supervisor 6				
Supervisor 7				
Supervisor 8				
Total				

Como se puede observar, existen dos indicadores clave: cumplimiento y crecimiento vs periodo sin promoción. El cumplimiento es la división de la venta real entre lo presupuestado. Formulando una hipótesis, si el cumplimiento llega al 100% se podría sobreentender que la promoción fue exitosa; sin embargo, se debe analizar el impacto de la promoción en base al crecimiento vs el mismo periodo sin promoción.

### 5.1.3.2. Promociones emergentes

Son aquellas que tienen como objetivo evacuar stock con altos días de inventario que genera un alto costo para la empresa.

Estas promociones deben aplicarse dependiendo de la situación en la que se identifique “sobre stock” incluso con el riesgo de vencimiento de su fecha de expedición, el cual puede encontrarse localizado en uno o varios centros de distribución que la Empresa A posee a nivel nacional (Quito, Guayaquil, Cuenca, Montecristi).

En ese caso, el lineamiento estratégico a aplicarse cuando el sobrestock se encuentra concentrado en una sola sede de distribución, puede tener dos alternativas:

1. Las promociones emergentes se realizarán en la misma ciudad.
2. El sobrestock se repartirá en dos o más centros de distribución, en cuyas ciudades se realizarán las promociones emergentes.

El gráfico 5.3 indica los pasos a seguir del modelo propuesto para una promoción emergente.



**Gráfico 5-3: Modelo de análisis, implementación y seguimiento de promociones emergentes**

La descripción de cada uno de estos pasos, se expone a continuación:

#### Análisis de inventario

El Departamento de Logística, juega un papel fundamental para sugerir promociones, pues se propone que todas las semanas se envíe un estatus al Departamento de *Trade Marketing* de los ítems con altos niveles de stock que se acumulan en los centros de distribución de la Empresa A, ya sea por una baja tendencia de consumo en el mercado, o en su defecto por la alta competitividad que obliga a disminuir las ventas.

En base a la información del inventario que se encuentra en los centros de distribución se podrá sugerir promociones para evacuar producto con stock crítico (vida útil) o de baja rotación.

Logística, sistemas, aprobación comunicación, seguimiento y evaluación

Lo correspondiente a: logística y sistemas, aprobación, comunicación y, seguimiento y evaluación, es común para las tres clases de promociones, por lo que su descripción se encuentra en el punto precedente 5.1.3.1.

5.1.3.3. Promociones corporativas

Son aquellas que integran varias líneas de negocio con el objetivo de desarrollar un cliente. El enfoque de la fuerza de ventas del canal *Food Service* es alcanzar el presupuesto en todas las líneas de negocio de la Empresa A. Existen clientes como los asaderos, en donde el portafolio ofrecido será limitado (pollo, arroz y conservas); sin embargo, existen otros clientes como restaurantes o cadenas en donde se puede ingresar con un portafolio más amplio, tratando de llegar a introducir la mayoría de las líneas de negocio de la empresa objeto de estudio.

El gráfico 5.4 indica los pasos a seguir del modelo propuesto para una promoción corporativa.



**Gráfico 5-4: Modelo de análisis, implementación y seguimiento de promociones corporativas**

#### Análisis de Pareto a clientes

El primer paso de este análisis, es revisar un histórico de ventas en kilos y en dólares por cliente, clasificándolos de mayor a menor por línea de negocio.

Luego de esto, en base al total de ventas de los clientes, se debe sacar su participación dentro de la línea analizada, por ejemplo, pollo. De

esta manera, se podrá identificar, con un acumulado, los clientes que hacen el 80% de la venta de esta línea.

La elección de los clientes se evaluará conjuntamente con el Departamento de Ventas del canal *Food Service*, para definir un volumen tentativo de compra de las demás líneas de negocio. Por ejemplo, si el Cliente X compra anualmente un millón de dólares (tres mil toneladas) y no está adquiriendo más productos de la Empresa A, se convierte en un cliente ideal para proponer una promoción corporativa en donde se atienda la mayor cantidad de líneas de negocio (conservas, arroz, choncho, etc.).

#### Aprobación

Una vez elegido el cliente, el Departamento de Ventas, en base a la información recolectada, proyectará un volumen potencial de compra para cada línea de negocio, con lo cual se puede armar una propuesta de descuento por volumen.

Esta propuesta será enviada a los gerentes de marca de cada una de las líneas de marca involucradas para su respectiva aprobación. En este caso el análisis de pérdidas y ganancias deberá realizarlas el Departamento de Mercadeo para dar un pronunciamiento sobre el tema a través de un correo electrónico oficial de confirmación.

### Logística, sistemas, comunicación, seguimiento y evaluación

Lo correspondiente a: logística y sistemas, comunicación y, seguimiento y evaluación, es común para las tres clases de promociones, por lo que su descripción se encuentra en el punto precedente 5.1.3.1.

## 5.2. PLAN DE INCENTIVOS

Las promociones implementadas son nada más una herramienta parte de un plan o actividad estratégica que el departamento objeto de estudio debe diseñar. Una vez sugeridas las propuestas de mejora de las mismas en base a un nuevo modelo de análisis, se propone un plan de incentivos.

Ese plan engloba una visión 360 en el proceso de la venta los productos de la Empresa A, es decir incentiva a la fuerza de ventas a través de concursos por cumplimiento de objetivos, así como también a los clientes a quienes se les entregará, dependiendo de la actividad, premios y descuentos.

El siguiente modelo de plan de incentivos propuesto, fidelizará y motivará a los involucrados con el objetivo de obtener mejores resultados en los planes y actividades propuestas por el Departamento de *Trade Marketing*.

En el gráfico 5.3 se enumeran los pasos propuestos a seguir.



**Gráfico 5-5: Modelo de análisis, implementación y seguimiento de planes estratégicos**

El proceso propuesto para implementar los planes estratégicos dentro del Departamento, se basa en un análisis de sus principales debilidades, optimizando tiempo y recursos con el objetivo de incrementar el volumen de ventas del canal *Food Service*.

#### 5.2.1.1. Análisis de ventas

Para implementar un plan estratégico que impulse las ventas, se debe partir de un análisis del histórico por línea de negocio y región. Esta información se la extrae del reporte de ventas nacional enviado por el mismo Departamento objeto de estudio.

De acuerdo a la estrategia que el canal *Food Service* haya previsto se debe elegir la línea de negocio que se quiere impulsar. Una vez

definido esto, se procede a hacer un estudio más profundo de ventas, para identificar los principales ítems de la línea, a los cuales se les aplicará lo expuesto en el punto 5.1.3.

#### 5.2.1.2. Plan estratégico

Las actividades a realizarse deberán tener como respaldo un análisis de pérdidas y ganancias en base a la rentabilidad que exige cada línea de negocio. Es decir, se calculará el punto de equilibrio, y por lo tanto el objetivo numérico de donde partirá el plan.

Se propone diseñar el plan estratégico en base a 6 puntos esenciales que contienen en resumen la actividad planteada y que a continuación se detallan:

- **Objetivo:** es el principal punto dentro del plan estratégico porque determina hacia donde se deben enfocar los esfuerzos por parte de la fuerza de ventas.
- **Mecánica:** es la actividad propuesta como tal para conseguir el objetivo de ventas propuesto en el anterior punto. Dentro de esta, es importante tomar en consideración 3 aspectos claves para tener un mejor resultado: cliente, fuerza de ventas y herramientas. Para que el plan sea exitoso, los clientes y

asesores comerciales deben sentirse involucrados a través de incentivos.

- **Alcance:** es el segmento para el cual está dirigida la actividad. En varias ocasiones, y luego del análisis a profundidad de ventas es probable, que por su naturaleza, determinado plan no se lo realice en las mismas condiciones para todo el canal *Food Service* sino para ciertos sectores. El segmentar este tipo de actividades es clave a la hora de no desperdiciar recursos en vano.
- **Herramientas de venta:** son los insumos que facilitarán el trabajo de los asesores comerciales para conseguir el objetivo planteado en un inicio. El material POP y los descuentos o promociones son parte esencial de lo anteriormente mencionado.
- **Vigencia:** periodo en el que la actividad propuesta tiene validez. Marca la fecha de inicio y final para alcanzar el objetivo planteado. Es importante dar tiempos por un tema de control y seguimiento.
- **Control:** se especifica la manera en que se dará seguimiento a la actividad, en base a los cubos de información de la empresa

A. Adicionalmente, de existir, se aclararán condicionantes que rijan la actividad.

#### 5.2.1.3. Retroalimentación

Una vez propuestos los lineamientos del plan estratégico se debe socializar el plan con el área de ventas (gerentes y supervisores) y el área de mercadeo con el fin de afinar detalles. En ocasiones puede suceder que el objetivo de ventas planteado sea demasiado alto e irreal conforme a la situación actual del mercado, por lo que se hace imprescindible consultar la propuesta con la gente de ventas. De igual manera, pueden surgir mejores ideas, tanto en la ejecución como en la implementación del plan, por lo que también es necesario consultar con la línea de negocio involucrada.

#### 5.2.1.4. Lanzamiento y material POP

Una vez que se han realizado las evaluaciones de la marcha del plan y aplicado los respectivos ajustes, se diseñará y se imprimirá el material POP. En el caso de *Food Service* predominarán los ayudaventas, volantes y afiches, dependiendo de la actividad a realizarse. En algunos casos se utilizarán también los medios digitales para comunicar información pertinente sobre el plan, como *mailing* o mensajes de texto SMS.

Se propone realizar el lanzamiento de los planes estratégicos en presencia de los asesores comerciales. Ésta es una manera de involucrar y comprometer aún más al área de Ventas con las actividades propuestas por el Departamento objeto de estudio. Los lanzamientos deberán realizarse de la manera más didáctica posible, incluyendo *brake lunches* y la entrega del material POP.

#### 5.2.1.5. Seguimiento

El objetivo fundamental de diseñar y ejecutar planes estratégicos, no es otro que incrementar el volumen de ventas. Luego del lanzamiento de las actividades, es imprescindible realizar un estricto seguimiento semanal del evolutivo de ventas de la línea de negocio activada.

Se propone un análisis similar al expuesto en el punto 5.1.1.5 de este trabajo de titulación para analizar el producto o productos participantes en la mecánica de la actividad propuesta. Adicional a esto, se debe evaluar la línea de negocio como tal en dos escenarios:

- Escenario 1: evolutivo de ventas 4 semanas antes de la actividad y durante la misma, incluido los ítems promocionales.

- Escenario 2: evolutivo de ventas 4 semanas antes de la actividad y durante la misma, sin incluir los ítems promocionales.

Se propone analizar el segundo escenario con el objetivo de identificar la causa de crecimiento o decrecimiento de la línea durante el periodo donde se implementó el plan estratégico.

## 6. ASPECTOS FINALES DE LA INVESTIGACIÓN

### 6.1. VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

El trabajo de investigación realizado ha cumplido un proceso estructurado, lógico y secuencial, que ha permitido llegar a la concreción de los objetivos planteados en su inicio. De esta manera, a continuación, se realizará una bitácora que permitirá evidenciar la verificación de su cumplimiento:

- Objetivo 1: Elaborar un marco teórico referencial que permita evaluar la gestión actual de *trade marketing* aplicada a la comercialización de la línea de negocios *Food Service*.

En el capítulo 2 GESTIÓN DE TRADE MARKETING: UN ENFOQUE TOÉRICO, se desarrolló una completa descripción de los conceptos básicos del *Trade Marketing*, así como de la estructuración del departamento correspondiente al interior de una empresa. Estos conceptos se obtuvieron de varios criterios de autores expertos en este tema.

Este marco teórico ha sido la base fundamental para analizar, en contraste de la teoría, con la situación real del Trade Marketing de la Empresa A, objeto de estudio.

- Objetivo 2: Efectuar un análisis situacional de la empresa objeto de estudio que permita identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

En el capítulo 3, ANÁLISIS SITUACIONAL, se efectuó una investigación de campo mediante entrevistas a profundidad realizadas a algunos de los colaboradores que pertenecen a la empresa objeto de estudio.

Entre los temas tratados estuvieron, los antecedentes de la empresa, la cultura organizacional, la cadena de valor a nivel macro, las distintas líneas de negocio a las que se dedica la Empresa A, la estructura organizacional e información suficiente para poder realizar el análisis de las cinco fuerzas de Porter y el análisis FODA.

Con estos insumos se pudo identificar las fortalezas, oportunidades y amenazas que caracterizan, en las actuales circunstancias, a la empresa objeto de estudio.

- Objetivo 3: Evaluar la percepción de los clientes internos actuales sobre la gestión de *trade marketing* realizada por parte de la empresa objeto de estudio.

Para el cumplimiento de este objetivo, en el capítulo 4 EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE TRADE MARKETING, se definió una metodología y un alcance de la investigación para evaluar de la manera más efectiva el desempeño del Departamento de *Trade Marketing*.

Una vez elegido el método más adecuado de investigación, se procedió a hacer un profundo análisis con la técnica de entrevista al gerente del Departamento de *Trade Marketing* y al gerente de ventas del Canal *Food Service*. Adicional a esto, se aplicaron encuestas a colaboradores que trabajan en de forma inherente con el Departamento de *Trade Marketing* de la empresa.

Con ese procedimiento investigativo, se pudo obtener la percepción de los clientes internos sobre la gestión del Departamento objeto de estudio.

- Objetivo 4: Formular propuestas de mejora que permitan potenciar la gestión actual del Departamento de *Trade Marketing* de forma rentable.

Sobre la base de las conclusiones de los dos objetivos 2 y 3, y apoyado en el marco teórico referido en el objetivo 1, se pudo desarrollar el capítulo 5 PROPUESTAS DE MEJORA.

La propuesta consiste en la formulación de una metodología que, sobre la base de las deficiencias identificadas en los anteriores capítulos, identifican los elementos, sus características y procedimientos a aplicarse en el Departamento de *Trade Marketing* de la Empresa A y a la vez se constituye en una referencia para cualquier otra empresa que se alinee con las condiciones del caso estudiado.

## 6.2. CONCLUSIONES

El desarrollo del presente trabajo de investigación académica bajo los objetivos formulados inicialmente, y como resultado del diagnóstico y la propuesta planteada como alternativa para mejorar las deficiencias identificadas en la gestión del Departamento de *Trade Marketing* de la Empresa A, ha generado las siguientes conclusiones:

- La Empresa A, objeto de estudio, cuya actividad económica es el procesamiento y la comercialización de alimentos, principalmente la proteína de origen animal, tiene una amplia línea de negocios que la convierten en líder a nivel nacional.
- El gran sistema de distribución de la Empresa A, convierte a la cobertura a nivel nacional en una de sus principales fortalezas. Su fuerza de ventas organizada, capacitada y especializada es una de sus ventajas competitivas, además del posicionamiento de sus marcas y su reconocido sello de calidad.

- El marco teórico planteado para el desarrollo de esta investigación, ha sido suficientemente claro para permitir estructurar un modelo de análisis, implementación y seguimiento de los planes estratégicos y promociones, que efectivizará los resultados de la gestión del Departamento objeto de estudio.
- La demanda creciente en el sector de la alimentación es una clara oportunidad para la Empresa A, la cual a lo largo del tiempo la ha sabido aprovechar. De esta manera la diversificación de su amplio portafolio y el desarrollo de nuevos subcanales es una de sus claves para su constante crecimiento en el mercado.
- A pesar del posicionamiento logrado en el mercado nacional, la Empresa A reconoce que existe una importante competencia por parte de diferentes empresas que se mueven en este ámbito de producción y comercialización. Esto obliga a la empresa a mantenerse en permanente evaluación y mejora de su gestión y procesos.
- A través de las entrevistas realizadas, se ha identificado que la Empresa A, adolece de deficiencias en algunos aspectos como burocracia de los procesos y cantidad excesiva de ítems en su portafolio.
- Las ventas en el canal *Food Service* sierra han decrecido entre los años 2015 y 2016 según la investigación realizada. El *Trade Marketing* es un soporte fundamental en el proceso de comercialización de los productos en el punto

de venta, por lo que se decidió evaluar, en este trabajo académico, la gestión del Departamento correspondiente a esta temática.

- Como resultado de las encuestas de percepción sobre la gestión efectuada por el Departamento de *Trade Marketing* de la Empresa A, se pudo identificar que la calificación respecto a la misma era negativa en términos generales. Estos pronunciamientos orientaron a diseñar un nuevo modelo de análisis e implementación de planes estratégicos y promociones a ser desarrollados por el Departamento de *Trade marketing*.
- El modelo planteado permitirá aprovechar las fortalezas y mitigar las debilidades de la Empresa A para incrementar el volumen de ventas en el canal *Food Service* a través del *Trade Marketing* como herramienta clave.
- El modelo de análisis, implementación y seguimiento de planes estratégicos propuesto para lograr incidir en la consecución de mejoras de la gestión del Departamento objeto de estudio, se basó en los siguientes pilares:
  - Análisis de ventas
  - Plan estratégico
  - Retroalimentación
  - Lanzamiento y material POP

- Seguimiento
  
- El modelo de análisis, implementación y seguimiento de promociones propuesto para lograr incidir en la consecución de mejoras de la gestión del Departamento objeto de estudio, se basó en los siguientes pilares:
  - Análisis de Pareto
  
  - Análisis *drop size*
  
  - Logística y sistemas
  
  - Comunicación
  
  - Seguimiento
  
- El presente trabajo académico, que tiene un alcance teórico, ha estructurado un modelo que recoge los aspectos identificados como negativos o deficitarios dentro de la gestión del Departamento de *Trade Marketing* de la empresa A, para mejorarlos.

### 6.3. RECOMENDACIONES

- El presente trabajo académico es una herramienta que puede ser aplicado a cualquier tipo de empresa de procesamiento de alimentos e incluso de otro tipo de actividades haciendo los respectivos ajustes.
- Se recomienda que este modelo teórico planteado sea puesto en conocimiento de la Empresa A, objeto del presente estudio, así como de varias empresas de la línea de procesamiento de alimentos para que, si es de su interés, sea discutida y aplicado para determinar su efectividad, siendo sujeto de ajustes para su perfeccionamiento.
- Se recomienda reforzar el Departamento de *Trade Marketing* con una persona específica que tenga como una de sus tareas fundamentales efectuar el seguimiento de la aplicación del modelo.
- Se sugiere sistematizar los resultados finales de los planes y actividades implementados para tener un mayor control y analizar en retrospectiva las ideas que funcionaron y se pueden replicar y las que deberían replantearse en una próxima ocasión en base a un modelo de pérdidas y ganancias.
- Se sugiere crear un logotipo que identifique al departamento y que complemente al nuevo usuario de comunicación propuesto. La idea es lograr una identidad capaz de comunicar el mensaje que se desea.

- Los planes estratégicos y actividades deben implicar a todos los frentes involucrados en las mismas. Es decir, debe existir incentivos como concursos y sorteos tanto para clientes como para la fuerza de ventas. Si se enfoca de una manera correcta a los asesores comerciales la actividad en ejecución tiene una mayor probabilidad de éxito.

## REFERENCIAS

1. Chinardet, C. (1994). *Le trade marketing: marques et enseignes, agir ensemble?* . Paris: Les Éditions d'Organisation.
2. Córdoba, P. M. (2000). *Formulación y evaluación de proyectos*. Ecoe Ediciones.
3. Cruz, R. I. (2012). *Canales de distribución: especial referencia a los productos de alimentación*. Madrid: Larousse - Ediciones Pirámide.
4. Domènech, J. (2000). *Trade marketing: un concepto imprescindible en la interacción fabricante-distribuidor*. Madrid: ESIC Editorial.
5. Fundesem. (2012). *Fundesem Business School*. Obtenido de <http://www.capitaldemarca.com/wp-content/uploads/2013/10/trade-marketing-FUNDESEM.pdf>
6. Kotler, P. (2011). *Marketing Management*. NJ: Prentice Hall.
7. Líderes, R. (2013). *Revista Líderes*. Obtenido de Revista Líderes: [http://especiales.revistalideres.ec/2011/mas\\_respetados/empresas\\_nivel\\_nacional2.html](http://especiales.revistalideres.ec/2011/mas_respetados/empresas_nivel_nacional2.html)

8. Liria, E. (2001). *Revolución Comercial*.
9. Mondy, W. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson.
10. Muñiz, F. M. (2012). *Promociones en el punto de venta*. Madrid: Larousse - Ediciones Pirámide.
11. Ortiz Velásquez, M. (2014). *Marketing: Conceptos y Aplicaciones*.
12. Prieto Herrera, J. E. (2009). *Merchandising: la seducción desde el punto de venta*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
13. Riveros, G. (2015). *Marketing Logístico*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
14. Ruiz, J. (2011). *Category Management. La Voz de Midas*.

# **ANEXOS**

## Entrevista al Gerente de Food Service

- ¿Cuáles son las fortalezas de Pronaca frente a su competencia?

La principal fortaleza que tiene Pronaca es obviamente la distribución, la distribución es clave, eso te permite llegar a muchos puntos de venta y tener mucha cobertura y la segunda es obviamente la fuerza que tienen sus marcas.

- ¿Cuáles son sus falencias o debilidades?

A mi criterio creo que nos tardamos mucho en tomar decisiones, esto se traduce en que no reaccionas rápido ante las necesidades del mercado te quedas en mucho análisis y entonces necesitas ser más activo, yo creo que esto principalmente se da porque tenemos una estructura pesada.

- ¿Una estructura pesada en una debilidad entonces?

En ese sentido sí, o sea las decisiones no se están tomando muy rápido de acorde a la dinámica que necesita el mercado a mi criterio, puede haber otras, pero las decisiones se demoran mucho porque tienen que pasar por una serie de aprobaciones y de análisis.

- ¿Otra debilidad puede ser tener tantas categorías?

Depende de cómo lo quieras ver, obviamente si lo ves desde un punto de vista puede ser una debilidad porque el vendedor digámoslo así, podría llegar a perder foco y perder enfoque; pero bajo el otro punto de vista es una fortaleza porque a la final ese es el fuerte que tiene la compañía se apalanca todo bajo un mismo sistema de distribución y por eso es que se están dando y probando el tema de distribuciones de

productos terceros aprovechando la fuerza de venta pero definitivamente eso le quita enfoque a la gestión de ventas tener tantas líneas pero es por eso que aquí entra un poco el área de Trade con la parte comercial a definir portafolios prioritarios donde se tiene que enfocar el vendedor y todo lo que implica el modelo de servicio para determinar cuál es el tiempo adecuado en el punto de venta en función de esos portafolios.

- ¿Básicamente el tema de tener tantas categorías ya no se convertiría en una debilidad se convertiría en una oportunidad donde se puede sacar el máximo provecho?

Sí, eso es lo que está buscando la compañía y por eso estamos entrando a distribuir terceros para sacar más provecho al fuerte que es la distribución, ahora, si hay una complejidad con el tema de la gran cantidad de ítems que tenemos y obviamente el vendedor tiene que lidiar con toda esa cantidad de ítems y de categorías pero a su vez son categorías que son complementarias entonces tu estas ofreciendo un portafolio de productos de alimentos entonces lo que busca también la compañía es ser la numero uno en la distribución de alimentos procesados entonces va acorde a la estrategia.

Para el caso de food service ya sería otra estrategia incluso se habla de complementar el portafolio ya con otras cosas que tienen que ver con el desarrollo mismo del negocio llámese papel de cocina, servilletas y otras cosas que también necesita el food service y que tú te quieres transformar en el proveedor número uno de ese cliente, no hemos incorporado todavía eso porque justamente hay un tema de limitantes de tiempos de pérdidas de foco la compañía tendría que analizar hasta qué punto es conveniente seguirle aumentando ítems.

- Una breve definición de Trade Marketing

Es el marketing enfocado al canal de ventas.

- Cuáles son los objetivos del Trade Marketing

Diseñar estrategias alineadas a las estrategias de arca y a las definiciones comerciales que buscan generar un vínculo con el canal a través de un conocimiento del shopper.

A diferencia del canal tradicional, quien se enfoca 100% en el shopper, en canal *Food Service* además de entender al consumidor final, se debe un profundo análisis de las necesidades y requerimientos del cliente. Qué portafolio, presentaciones, rendimiento y precio es el adecuado. Las marcas pierden un poco de relevancia pues los productos de la Empresa A termina siendo un ingrediente de su producto final.

- ¿Qué opina del posicionamiento de *Food Service* como marca en el mercado?

No se ha trabajado en el posicionamiento de la marca, no se tiene una estrategia de comunicación adecuada, no se ha hecho un lanzamiento formal hacia los clientes. No se ha trabajado en evidenciar si la marca tiene cercanía con las personas. Se ha pecado al pensar que a la marca *Food Service* con el respaldo de la empresa A, y por ahorrar costos, no haya invertido más en marketing.

- ¿Cuáles son las fortalezas de *Food Service*?

Distribución, portafolio diferenciado, abasteciendo de varias líneas de producto, fuerza de ventas especializada, recargas de pedido, asesorías con chefs, departamento *trade marketing* para crear actividades que generen demanda.

## Entrevista al Gerente de Trade Marketing

- Una pequeña definición de usted. ¿Cómo definiría el *trade marketing*?

*Trade marketing* consiste en tener un profundo conocimiento del comprador y consumidor para poder desarrollar planes e influenciar en el momento de la compra. *Trade marketing* se basa en desarrollar, como te menciono, estas actividades en los distintos canales, porque, porque cada canal tiene su comportamiento, tiene su comprador y consumidor entonces: es importante conocer quiénes son y donde lo van a utilizar esos productos para poder influenciar, entonces, en cualquier canal lo que hace es, se desarrolla actividades para justamente en base a ese conocimiento poder modificar los hábitos de compra o de consumo.

- ¿Cuáles son los objetivos del departamento de trade marketing y cuáles son las funciones para llegar a estos objetivos?

Todo está direccionado a incrementar ventas, entonces si nosotros desarrollamos estrategias que modifiquen los comportamientos, si están consumiendo marcas de la competencia, nosotros desarrollamos estrategias para crear unas nuevas necesidades o para robar participación de mercado de la competencia, entonces, el objetivo principal siempre es obtener un incremento en ventas y participación de mercado.

- ¿Promociones y *merchandaicing* seducen al cliente para robar participaciones?

El alcance que tiene *trade marketing* es desarrollar estrategias, desarrollar estrategias de que, de marca, de producto, de precio y soportado también en todo lo que es *merchandicing* en todo lo que es promociones, que esas no son más tácticas, pero

parte siempre de una base estratégica, estratégica como te decía al principio basada en conocimiento de consumidor y de comprador.

- ¿En qué difiere un canal tradicional con *trade de food service*?

Correcto, en el canal tradicional puedes influenciar mucho más, porque tenemos el comprador que va al punto de venta, entonces, nosotros lo que hacemos es vemos quienes son, cual es perfil de ese comprador y algo muy importante, es ver los momentos de consumo; yo compro, pongamos el ejemplo de una madre que va a comprar pollo, va y compra, para quien es; para ella una parte y también para el resto de su familia, entonces, si colocamos algún tipo de material en el que esté involucrada la madre como compradora y los usuarios el resto de su familia, ahí es donde hacemos la conexión el comprador y los consumidores y vemos cuales son las motivaciones, yo como madre de familia mi motivación puede ser, es una satisfacción para ella alimentarle de mejor manera a su familia por eso compro pollo, por lo tanto ponemos en el material punto venta o en la comunicación algo que apele a la motivación para incentivar el momento de consumo que es en su casa y la familia

Ahora, que pasa cuando trabajamos en *food service*, ya no existe marca entonces ahí nos concentramos más en los beneficios intrínsecos del producto, en el precio y en el formato, entonces tenemos que ir al que nos compra que no es en este caso ni el consumidor ni nada porque el consumidor va a recibir en su plato un pedazo de pollo y arroz y punto entonces ahí tenemos que concentrarnos más en otras variables que sería en este caso para el intermediario, para el que procesa nuestros productos por eso nos debemos concentrar en todo lo que es formato, ahí le va a interesar la cantidad necesaria el precio y los atributos intrínsecos de ese producto en cuanto a calidad, a

rendimiento a como él puede incorporar dentro de su menú, ahí van otras actividades como puede ser el asesoramiento, como él va a procesar nuestro producto ese intermediario como va a procesar tenemos que nosotros como dueños del producto decirle mire a usted le sirve para esto o puede utilizar para esto que es lo tradicional o para algo más entonces es diferente el tratamiento o el trabajo de *trade marketing* en el canal *food service* que en el tradicional.

**Encuesta online: Evaluación del Departamento Trade Marketing Food Service**

Evaluación del Departamento Trade Marketing Food Service Editar

+ Agregar título de página

1. En base a los resultados de ventas obtenidos en el canal Food Service, califique la **gestión** del Departamento de Trade Marketing FS

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

2. En base a los resultados de ventas obtenidos en el canal Food Service, califique el **impacto de las promociones** implementadas por el Departamento de Trade Marketing FS

Muy alto

Alto

Medio

Bajo

Muy bajo

3. Califique la **comunicación y ejecución** de promociones por parte del Departamento de Trade Marketing FS

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

4. Considera que el **material POP** desarrollado por el Departamento de Trade Marketing FS ha complementado a las estrategias del negocio, de manera:

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

No Aplica

5. En base a los resultados obtenidos en el canal Food Service, califique las **actividades de crecimiento horizontal** implementadas por el departamento Trade FS

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- No Aplica

6. En base a los resultados obtenidos en el canal Food Service, califique las **actividades de crecimiento vertical** implementadas por el departamento

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- No Aplica

\* 7. En su opinión, ¿cuáles son los aspectos clave que el Departamento de Trade Marketing FS debe mejorar?