

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

**DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN
Y FINANZAS**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



**PROCESO SPIDER: TRADE MARKETING EFECTIVO
(HERSHEY MÉXICO)**

**PROYECTO DE INTERVENCIÓN
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE**

**MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

HERNÁN DARÍO GARZA CUÉLLAR

ASESOR: DR. JOSÉ LUIS OROZCO MARTÍNEZ

GUADALAJARA, JAL.

Octubre de 2014

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	4
CAPITULO I – ANTECEDENTES.....	6
1.1. ANTECEDENTES.....	6
1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	9
1.3. OBJETIVO	10
1.3.1 OBJETIVO ESPECÍFICO	10
1.3.2 OBJETIVOS PARTICULARES.....	10
1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA EN HERSHEY.....	11
CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO.....	14
2.1 INTRODUCCIÓN.....	14
2.2 MERCADOTECNIA.....	14
2.2.1. <i>Concepto de Mercadotecnia.....</i>	<i>15</i>
2.2.2. <i>Mercadotecnia Tradicional vs. Mercadotecnia en Línea</i>	<i>20</i>
2.2.3. <i>Importancia del Marketing.....</i>	<i>20</i>
2.2.4. <i>Orientación estratégica de Mercadotecnia.....</i>	<i>21</i>
2.3 TRADE MARKETING.....	25
2.3.1. <i>El cliente.....</i>	<i>26</i>
2.3.2. <i>Del marketing tradicional al de relaciones.....</i>	<i>27</i>
2.3.3. <i>Cultura de servicio al cliente.....</i>	<i>32</i>
2.4 LAS VENTAS	34
2.4.1. <i>Marketing en las Ventas.....</i>	<i>34</i>
2.4.2. <i>El proceso continuo en la gestión de ventas.....</i>	<i>38</i>
CAPITULO III – METODOLOGÍA SPIDER.....	41
3.1. SITUATION (SITUACIÓN ACTUAL).....	42
3.2. PROJECTION (PROYECTAR SITUACIÓN DESEADA).....	42
3.3. IMPLICATION (IMPLICACIÓN).....	43
3.4. DEVELOPMENT (DESARROLLO).....	43
3.5. EXECUTION (EJECUCIÓN).....	44
3.6. RESULTS (RESULTADOS).....	44
CAPITULO IV – CASO E INTERVENCIÓN.....	45
4.1. CASO SIN SPIDER – RELANZAMIENTO BARRAS HERSHEY	45
4.2. INTERVENSIÓN SPIDER - RELANZAMIENTO KISSES.....	46
4.3. BENEFICIOS DEL PROCESO.....	57
CONCLUSIONES.....	58
BIBLIOGRAFÍA.....	60

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Evolución de la Mercadotecnia (Gartner Group,2000).....	7
--	---

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1. Puestos de mercadotecnia.....	18
Tabla 2. Variables que impactan la orientación a mercadotecnia.	23

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Esquema de planteamiento del problema según ejecutivos de Hershey.	11
Figura 2 Esquema real de 1 marca.....	12
Figura 3. Esquema real de varias marcas en Hershey	12
Figura 4. Componentes y resultados del concepto de Marketing (Stanton et. al., 1996).	16
Figura 5. Proyección de crecimiento del 2004 al 2012. Fuente Euromonitor, May 2008.....	46
Figura 6. Participación de Mercado Total de Chocolates %.....	47
Figura 7. Punto de Venta. Fuente: SAP, Ene-Dic 2008.....	48
Figura 8. Factores que influyen en decisión de compra de chocolates. Fuente: Cualitativo Ipsos, Árbol de Decisión de Compra.....	49
Figura 9. Presentaciones y variedades.....	51
Figura 10. Anaquel.....	53
Figura 11 Calendarios	55

INTRODUCCIÓN

Desde los inicios de la revolución industrial en 1750, con la creación de lo que hoy conocemos como capitalismo y sus impactos en el ámbito industrial que iniciaron con la producción en serie, las diversas industrias han venido presentando un panorama competitivo cada vez más exigente y demandante de estrategias acertadas que mantengan a las empresas vigentes en el mercado.

Y si además de lo anterior, consideramos que en la gran mayoría de las industrias cada vez hay más competidores que buscan obtener un determinado mercado, y que la globalización ha llevado a enfrentar a los competidores de todo el mundo, el desafío por mantenerse “vigente” en el gusto de los consumidores requiere de una constante evolución de la empresa en todos los ámbitos, desde sus proceso productivos hasta sus procesos administrativos.

El entorno competitivo actual de Hershey no es distinto, la industria de la confitería tiene sus orígenes desde el antiguo Egipto dónde se empleaba como ofrenda a los Dioses, y su evolución ha sido tal que hoy en día Hershey, la cual fue fundada hace más de 100 años (en 1900), ha requerido modificar sus procesos productivos y organizacionales para mantenerse vigente ante la competencia global.

Dentro de los cambios organizacionales que en Hershey y en otras tantas empresas se han presentado a lo largo de su historia, está la creación de áreas o departamentos de carácter estratégico como son la Mercadotecnia, Investigación y Desarrollo de Nuevos Productos y más recientemente, el Trade Marketing.

Sin embargo, la mera creación de áreas como el Trade Marketing no garantiza su correcta operación o aportación dentro de la cadena de valor para la que fueron creadas. Es decir, aunque se creación tiene un objetivo claro para la organización, en su operación se enfrenta al desconocimiento de otros departamentos en cuanto a la forma en que su interacción se debe de llevar a cabo para obtener el valor buscado.

Por lo anterior, este proyecto tiene el fin de establecer una serie de pasos a seguir por el departamento de Trade Marketing en Hershey para hacer más eficiente operación y maximizar su valor para la organización en el área de influencia que este departamento tiene en la compañía.

CAPITULO I – ANTECEDENTES

El presente capítulo tiene el objetivo de mostrar un panorama general de la investigación que se va a realizar en este Proyecto de Intervención.

1.1. Antecedentes

Durante una carrera profesional en el área comercial de cualquier empresa se tiene la posibilidad de conocer la forma de operar de las diversas áreas involucradas en los elementos claves del negocio, y a pesar de que todas estas áreas presentan un fin común planteado en la misión y en búsqueda de alcanzar la visión del negocio, los medio o mecanismos que cada uno de estos departamentos utiliza presentan en ocasiones desentendimiento y descoordinación entre todos los involucrados.

En las empresas de consumo masivo, la situación o problema anterior se agudiza por la gran dinámica del mercado y de los competidores que día a día trabajan para incrementar su participación de mercado, por lo que esta condición provoca que las estrategias comerciales se deban orquestar de una manera rápida, eficiente y con resultados excelentes. Esta ecuación muchas ocasiones no se da en armonía por la poca convicción o entendimiento de todas las áreas involucradas.

Para alcanzar el éxito en esta cuestión, las empresas de unos años a la fecha han creado una posición o área denominada *Trade Marketing* o *Customer Marketing* lo que significa literalmente Mercadotecnia del Canal de Distribución o Mercadotecnia para el Consumidor. Como objetivo primordial y estableciendo una analogía musical *Trade Marketing* tenía la responsabilidad de dirigir la

orquesta, así como mercadotecnia tenía la responsabilidad de componer las melodías y ventas o comercial de ejecutar las piezas, de esta forma todo el “concierto” (o plan) sería un éxito.

Con la llegada de las tecnologías de información, el ambiente competitivo y la práctica de la mercadotecnia han tenido cambios significativos en los últimos años, por lo que el mercado laboral está demandando mercadólogos con habilidades y conocimientos de tecnologías que actualmente, si bien se pueden adquirir en la universidad durante sus estudios profesionales, requieren de tener una constante actualización al egresar para mantenerse al día en las nuevas tendencias.

En la siguiente figura podemos observar la evolución que ha tenido la mercadotecnia a través del tiempo mencionada por Gartner Group en el 2000.

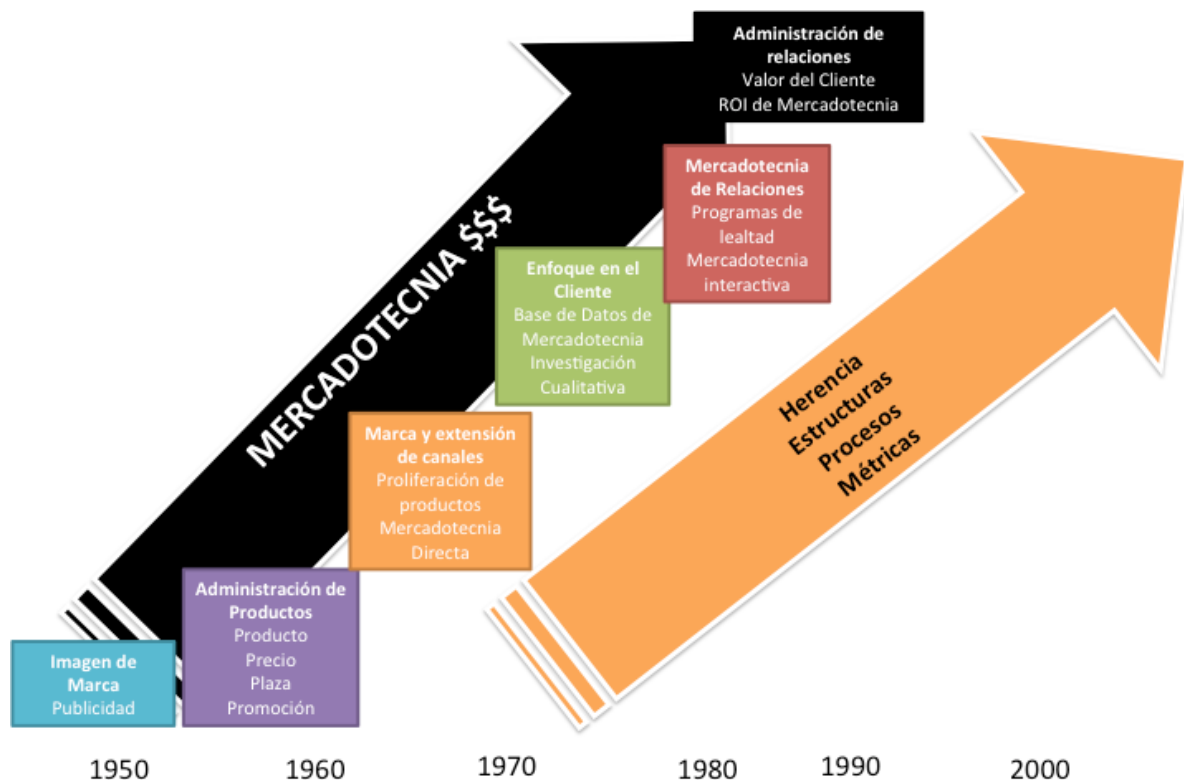


Ilustración 1. Evolución de la Mercadotecnia (Gartner Group,2000)

David R Fordham, Diane A Riordan y Michael P Riordan (2002) mencionan que la tecnología ha traído una nueva era de mercadotecnia. Gracias a las herramientas de almacenaje de datos, los mecanismos de captura a tiempo real, las comunicaciones satelitales y las bases de datos multidimensionales, la mercadotecnia de masas tradicional se ha convertido en nuevas estrategias de mercados para productos o servicios dirigidos a grupos específicos de consumidores. Usar la información de las herramientas de tecnologías de información para tomar decisiones y formular planes de acción convierte los datos en inteligencia de negocios.

Benbunan-Fich, R.; Lozada, H.; Pirog, S.; Priluck, R. & Wisenblit, J. (2001) diseñaron una serie de habilidades de mercadotecnia basándose en las competencias principales, en la pedagogía de mercadotecnia y en la disponibilidad de tecnologías computacionales:

1. Mejorar la comunicación de la mercadotecnia, específicamente las competencias de comunicación en los tópicos de la mezcla de mercadotecnia como distribución y promoción. Porque los profesionales de mercadotecnia deben comunicarse con una gran variedad de audiencias, deben estar preparados para usar una gran variedad de técnicas para interactuar con los canales de distribuidores y clientes.
2. Evaluar las estrategias de mercadotecnia centrándose en el uso de la tecnología para obtener e interpretar la evidencia de las estrategias de las compañías competidoras en la segmentación de mercados y enfoques de sus ofertas.

3. Mejorar la actuación de sus equipos de funciones cruzadas.
Las tecnologías de información ayudan a los mercadólogos a promover la voz del cliente en los equipos de profesionales de varias funciones.
4. Implementar y controlar los programas de mercadotecnia. Las tecnologías de información ayudan a los mercadólogos no solo a planear el programa de mercadotecnia, sino a ejecutarlo y dirigir sus objetivos.
5. Entender los talentos de los nuevos medios y tecnologías que aparecen en el área de mercadotecnia. Los mercadólogos deben estar conscientes de las oportunidades que les traen las tecnologías creando valor y permitiéndoles competir en los ambientes globales.

1.2. Definición del Problema

Desafortunadamente en las empresas, la diversidad de ideas de las personas y las áreas respecto al modo de hacer las cosas llevan a los equipos a rebasar las fronteras de responsabilidad que tiene cada área tomando decisiones fuera de su jurisdicción y por lo tanto entorpeciendo o descontrolando el proceso, y muy probablemente obteniendo resultados inferiores a los deseados.

Este problema tiene su origen en que no se cuenta con un proceso o serie de pasos específicos que marquen una pauta a seguir por el equipo para diseñar un plan de acción ordenado que lleve al alcance de las metas. Un ejemplo de esto se puede observar en una orquesta sinfónica, en la cual cada músico ejecuta

su instrumento en los momentos, tiempos y notas correctas para ejecutar con excelencia la pieza musical.

1.3. Objetivo

1.3.1 Objetivo Específico

Desarrollar un proceso llamado SPIDER: *Trade Marketing* efectivo para la compañía Hershey de México.

1.3.2 Objetivos Particulares

- a. Establecer un proceso que ordene y facilite la alineación entre las diferentes áreas de la compañía involucradas en el desarrollo proyectos comerciales (lanzamientos / campañas promocionales).
- b. Lograr la foto de éxito en el punto de venta con una ejecución que cumpla las 5'C, es decir, tener *“El Producto Correcto, Exhibido Correcto, en el Lugar Correcto, en el Momento Correcto, con el Precio Correcto”*
- c. Siguiendo el proceso Spider, alcanzar un incremento del 1% de participación del mercado de chocolates en general para llevar la marca del 4.4% al 5.4% en un periodo de 10 meses, construido por crecimientos constantes del .1% mes a mes¹.

¹ Cabe mencionar que este crecimiento se soportará en gran medida por la expansión en portafolio de Kisses que representa el lanzamiento de Kisses 140 grs y los sabores Kisses Dark y Kisses Extra Creamy (6 skus nuevos totales), esto representa incrementar un 75% el portafolio actual de Kisses (pasará de 8 a 14 skus) .

1.4. Planteamiento del Problema en Hershey

Con el fin de lograr comprender mejor el problema que se plantea a continuación se presenta el siguiente gráfico sobre la situación, *Trade Marketing*, donde podemos observar cómo se describe el enlace entre Mercadotecnia y Ventas:

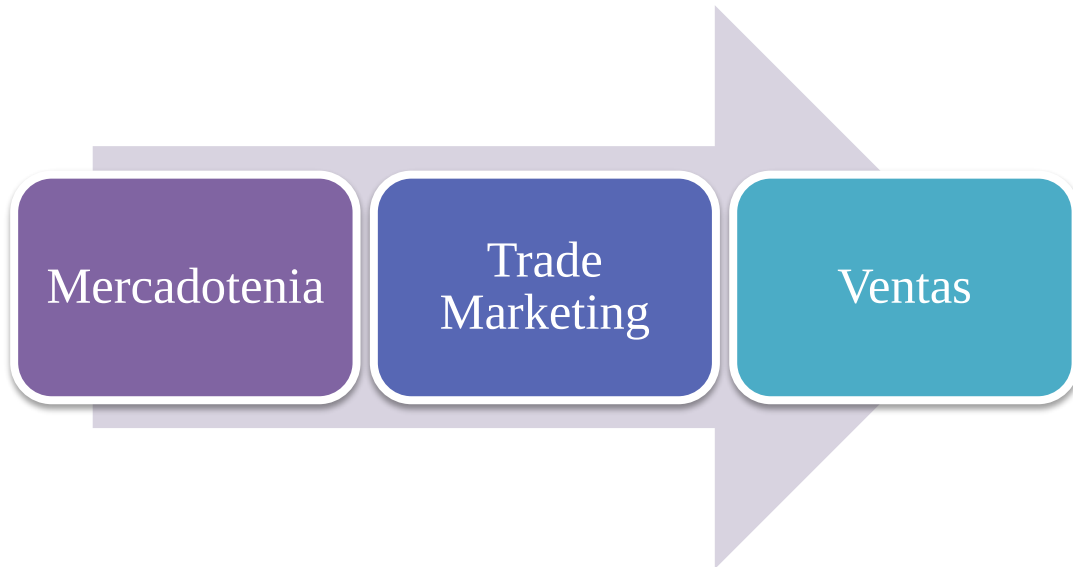


Figura 1 Esquema de planteamiento del problema según ejecutivos de Hershey.

Como se puede observar el esquema presentado anteriormente se ve de lo más sencillo, sin embargo dista mucho de esto ya que son diversas las áreas que participan del Trade Marketing, llegando incluso a ser un sistema totalmente complejo como se demuestra a continuación.

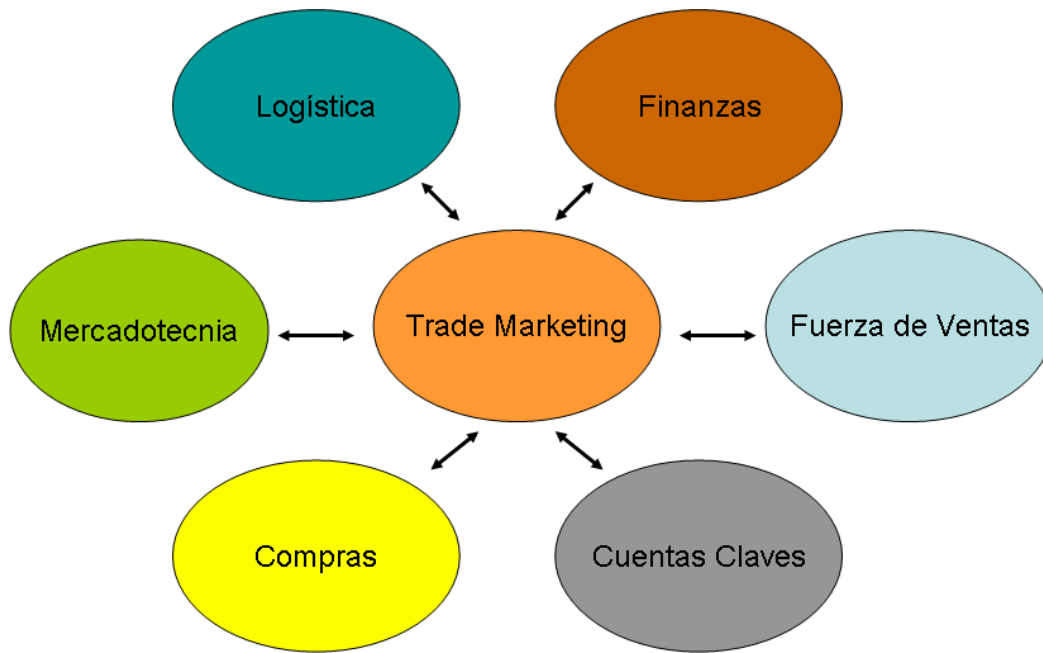


Figura 2 Esquema real de 1 marca

El problema crece si se busca el agregar más números de marcas, sobre todo a una multinacional como lo es Hershey, así como el número de canales que se manejan a continuación se presenta el gráfico para poder comprender mejor lo antes expuesto.

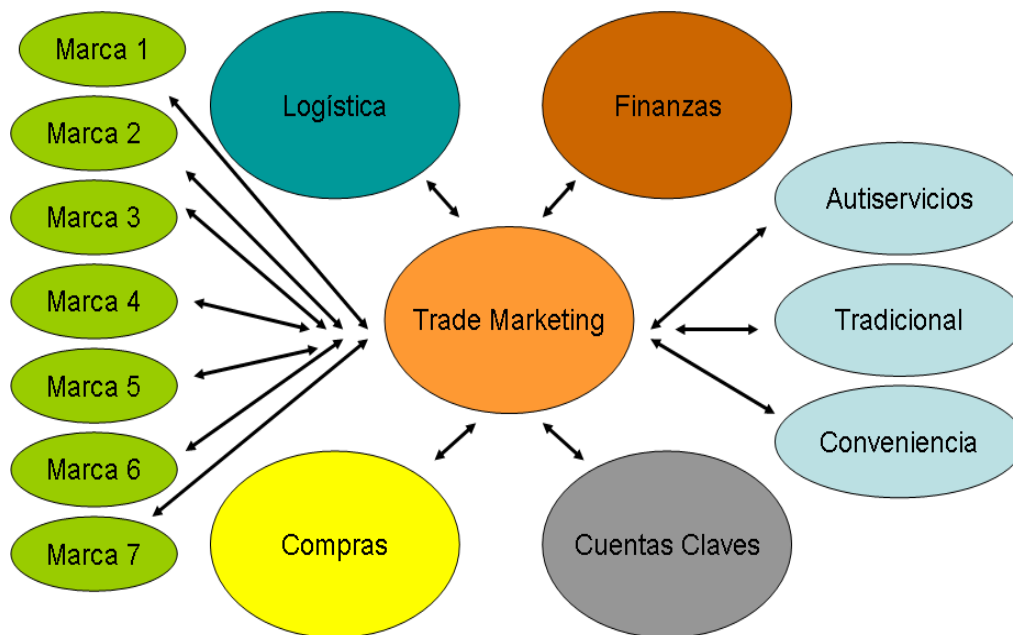


Figura 3. Esquema real de varias marcas en Hershey

Según lo analizado en la empresa Hershey las expectativas claves de *Trade Marketing* son las siguientes y siendo las más importantes.

- a. Garantizar la exitosa implementación de los apoyos de las marcas en los canales de distribución. (Promociones, concursos, etc.)
- b. Garantizar la correcta catalogación y lanzamiento de nuevos productos.
- c. Garantizar que la comunicación de prioridades del mes lleguen a todos los involucrados clara y oportunamente.

La problemática que se vivía en Hershey se presentó a pesar de que el equipo de *Trade Marketing* tenía claro que se esperaban de ellos debido a que no tenían un sistema o proceso de trabajo definido para con las demás áreas, lo que ocasionaba un descontrol y por consecuencia un mal desempeño en las actividades y proyectos planteados. Por ejemplo, mercadotecnia se comunicaba directamente con cuentas claves ocasionando señales cruzadas en cuanto a lanzamientos y precios, la fuerza de ventas pedía apoyo a mercadotecnia directamente para un problema puntual de un territorio y estos generalizaban la problemática a nivel nacional y “actuaban” en consecuencia. Así cómo estos casos se dieron una cantidad de situaciones fuera de control que además del mal desempeño presentado mermaba la satisfacción y el entusiasmo del equipo de Trade Marketing.

Por lo anterior, esta investigación se propondrá una metodología de trabajo con el fin de beneficiar a los diversos departamentos a fin de brindar la armonía laboral que se refleje en los resultados esperados por la dirección de marketing.

CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción

Con este capítulo se espera que los lectores puedan comprender los conceptos básicos de mercadotecnia, ventas y *trade marketing* para que puedan ser capaces de entender esta investigación sin ser mercadólogos.

2.2 Mercadotecnia.

Kotler, Phillip; Lane, Kevin (2006) señalan que el marketing consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad. Una de las definiciones más cortas de marketing dice que el marketing consiste en “satisfacer necesidades de forma rentable.

Kotler además comenta en su sitio web² que “El marketing es la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado meta obteniendo un beneficio. La mercadotecnia identifica necesidades y deseos insatisfechos. Esta define, mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado y la utilidad potencial. Además, la mercadotecnia señala en que segmentos la empresa es capaz de servir mejor para diseñar y promover los productos y servicios adecuados.”

Kotler señala que la mercadotecnia se realiza a menudo por un departamento dentro de la organización. Esto es a la vez bueno y malo. Es bueno porque une a un grupo de personas capacitadas que se centran en la tarea de mercadotecnia. Pero a su vez es malo porque las actividades de marketing no

² www.kotlermarketing.com

deberían llevarse a cabo en un solo departamento, sino que debe manifestarse en todas las actividades de la organización.

Lo citado en el párrafo anterior por este destacado autor, da la pauta a la necesidad cada vez más crítica de las organizaciones por lograr establecer una interacción constante entre su equipo de mercadotecnia y los demás departamentos de la organización, esto ha generado incluso la creación de áreas cómo Trade Marketing (ó Customer Marketing) que pertenecen al departamento ventas y que funciona cómo puente entre Mercadotecnia y el resto de la organización cómo se señala en la Fig. 3 vista anteriormente.

Kotler et. al. (2006) señala en su libro Dirección de Marketing los conceptos base de la mercadotecnia que constituyen el vocabulario de trabajo de los profesionales de la mercadotecnia. Estos se señalan en el siguiente diagrama:



2.2.1. Concepto de Mercadotecnia

La mercadotecnia es una actividad administrativa dirigida a satisfacer necesidades y deseos a través de intercambios. Implica la determinación de los

valores de un mercado específico con el fin de adaptar la organización de una empresa al suministro de las satisfacciones que se desean de una forma más eficiente. El suministro de satisfactores dentro de un mercado, es la clave de la rentabilidad de una empresa.

La mercadotecnia empieza con las necesidades de los clientes reales y potenciales de la empresa, realiza un plan coordinado de productos y programas para satisfacer tales necesidades y sus utilidades se derivan de la satisfacción del cliente.

El objetivo de la mercadotecnia, tomando en cuenta su definición, es el de buscar la satisfacción de las necesidades de los consumidores mediante un grupo de actividades coordinadas que, que al mismo tiempo, permita a la organización alcanzar sus metas.

Stanton et. al. (1996) dicen que el concepto de marketing se funda en tres creencias que se explican gráficamente en la figura 4:



Figura 4. Componentes y resultados del concepto de Marketing (Stanton et. al., 1996).

- Toda la planeación y las operaciones han de orientarse al cliente. Es decir, tanto la organización como los empleados han de procurar ante todo averiguar y atender las necesidades de él.
- Todas las actividades mercadológicas deben coordinarse. Ello significa que sus diversos aspectos (planeación del producto, fijación del precio, distribución y promoción) han de diseñarse y combinarse de modo coherente y que un ejecutivo debe tener la autoridad y la responsabilidad general para llevarlas a cabo.
- Un marketing orientado al cliente y coordinado es esencial para alcanzar los objetivos del desempeño organizacional. En las empresas no lucrativas el objetivo podría ser la cantidad de personas atendidas o la diversidad de servicios prestados.

Por otra parte, Kotler (1999a) menciona que es lo que se hace en un departamento de mercadotecnia y uno de ventas que está orientado al cliente.

Departamento de mercadotecnia:

- Estudian las necesidades y deseos del consumidor en segmentos del mercado bien definidos.
- Asignan los esfuerzos del marketing en relación con la ganancia potencial a largo plazo de los segmentos proyectados.
- Desarrollan ofertas ganadoras para cada segmento objetivo.
- Estiman la imagen de la compañía y la satisfacción del cliente sobre una base permanente.

- Generar y evalúan continuamente ideas para los nuevos productos, el mejoramiento del producto y de los servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores.
- Influyen en todos los departamentos y empleados de la compañía para que se concentren en el cliente, en su pensamiento y práctica.

Departamento de Ventas:

- Tienen un conocimiento especializado de la industria del cliente.
- Tratan de dar al cliente la mejor solución.
- Solo hacen promesas que pueden mantener.
- Transmiten las necesidades e ideas del cliente a aquellas personas encargadas del desarrollo del producto.
- Sirven a los mismos clientes durante un largo periodo de tiempo.

Con lo anterior nos podemos dar cuenta en que puestos se requiere al recién egresado de mercadotecnia y que se hace en los departamentos de mercadotecnia y ventas. Esto nos servirá de antecedente para más adelante relacionarlo con las tecnologías que se utilizan en esta área.

Puestos de Mercadotecnia

Según el giro del negocio o su tamaño, se cuenta comúnmente con los siguientes puestos de mercadotecnia percibidos por el cliente al tener un impacto o interacción hacia este.

Puesto	Comentarios
Representante de Ventas	Encargado de vender los bienes o servicios de la empresa a los clientes. Éstos pueden ser consumidores, intermediarios u otras organizaciones.
Asistente de Ventas o Marketing	Colabora con el director de ventas y con el personal en la realización de las exposiciones industriales o en los programas de incentivos para la fuerza de ventas. Este puesto conlleva una responsabilidad más amplia, entre otras cosas colaborar en el desarrollo y distribución de los productos.
Representante de servicio al cliente	Ayuda a los clientes después de la venta, a menudo atendiendo las quejas y solicitudes de información o servicio. Muy común en el sector de bienes industriales.
Ejecutivo en entrenamiento en gerencia de ventas al detalle	Es un puesto común en las cadenas departamentales. Después de la capacitación, generalmente ocupan cargos rotatorios en las compras y en el departamento de ventas. Finalmente este ejecutivo se centra en la gerencia de compras o de la tienda.
Asistente de gerente	Es un puesto común en las cadenas que tienen pequeños centros comerciales de tiendas de especialidad. Colaboran en la supervisión de las actividades diarias del establecimiento, sobre todo en la administración del personal y en la exhibición de mercancía. De hecho se trata de un cargo subalterno.
Asistente de comprador de medios	Es un puesto inicial muy común en las agencias publicitarias. Ayuda en la compra de espacio y tiempo de publicidad para empresas que son clientes de la agencia. Otro puesto inicial es el de redactor subalterno de textos publicitarios, quien trabaja para una agencia o para un anunciante.
Investigador en Entrenamiento	Se encuentra en las grandes empresas y en las firmas de investigación de mercados. Después de la capacitación o durante ella, colaboran en una o varias fases del proceso de investigación; por ejemplo, en la recopilación información, en el análisis de datos y en la preparación de informes.
Asistente del gerente de producto	Colaboran en la planeación y sobre todo, en la realización del programa de marketing para determinada marca o línea de productos. Se

encuentra principalmente en las grandes empresas que venden bienes de consumo o servicios.

Tabla 1. Puestos de Mercadotecnia

2.2.2. Mercadotecnia Tradicional vs. Mercadotecnia en Línea

Janal (2000) dice que el Internet es un medio de marketing que exige que se sigan las reglas y reglamentos específicos para hacer negocios eficazmente. El marketing en línea pone de cabeza los métodos específicos de publicidad televisada tradicionales. En lugar de enviar un mensaje a un público seleccionado que responde al llamado a la acción o lo descarta, los consumidores en línea buscan la información y la publicidad. Ellos, no el publicista, inician la comunicación.

Las principales diferencias son en cuanto al espacio, el tiempo, la creación de imagen, la dirección de la comunicación, la interactividad y el llamado a la acción.

2.2.3. Importancia del Marketing

La literatura sugiere que la mercadotecnia es el problema clave que influye en el desempeño de las primeras etapas de las empresas Murdoch, H.; Blackey, H.; Blythe. J. (2001).

Alternativamente, otros consideran que la mercadotecnia es importante en cualquier etapa de cambio, crecimiento, expansión o crisis dentro de las pequeñas empresas (McLarty, 1998; Murdoch et al, 2001). Ante esta disyuntiva,

se vislumbra que el éxito de la empresa no depende únicamente de la presencia de productos y mercados, sino también de la eficiencia de la mercadotecnia usada para éstos (McCartan-Quinn; Carson, 2003), es decir, de la habilidad del líder para juzgar y discriminar apropiadamente las oportunidades de mercado, ya que en esencia la mercadotecnia es un enfoque de reacción y futuro (Murdoch et al, 2001).

Al respecto de la teoría de Mercadotecnia existen tres distinciones en su definición; como cultura, como estrategia y como táctica. Mercadotecnia como cultura donde el conjunto de normas y actitudes de la organización refuerzan sus ventajas competitivas. La mercadotecnia como estrategia, en la literatura tiene múltiples opciones, para esta investigación se han considerado el estudio de McLarty (1998) tres categorías: costo del liderazgo, diferenciación y enfoque. La segunda se concentra en la imagen, la calidad del producto y las habilidades de la cadena de suministro y servicio: ya que por medio de esta dimensión se demostró que el precio de su producto dejó de ser un punto crítico para los clientes al proveérseles de un fuerte valor adicional. La mercadotecnia en cuanto a la táctica se enfoca en los elementos de la mezcla de mercadotecnia como elementos tácticos empleados para investigar a los clientes.

2.2.4. Orientación estratégica de Mercadotecnia

La literatura asocia a las organizaciones con un alto grado de orientación de mercadotecnia con altos niveles de desempeño. Sin embargo, frases como “No necesito mercadotecnia sino alguien que venda” y “la mercadotecnia sólo la necesitan las grandes empresas por sus volúmenes de venta” muestran lo

borrosa que es la frontera entre mercadotecnia y ventas dentro de una empresa. Esto se debe en gran medida a que –en la mayoría de estas empresas-, la actividad de mercadotecnia se da durante el proceso de ventas provocando que los dueños la perciban como una simple transacción (Murdoch et al, 2001; Hill, 2001; McCartan-Quinn et al, 2003). De aquí que algunos autores manejen el concepto de “orientación hacia las ventas” en vez de “orientación de mercadotecnia”, refiriéndose a la misma idea.

Este es el caso de Hill (2001) quien sustenta que la orientación de ventas no sólo es crucial para las empresas sino que también es vital para la estrategia. La principal distinción estriba en que mientras la Orientación de Ventas, en la literatura tradicional, lo importante es la estrategia en el precio; la Orientación de Mercadotecnia refiere, según C. Becherer et al (2003), “...una cultura en la cual una organización se esfuerza por crear un valor adicional para sus clientes; así como, un desempeño de excelencia para su negocio al concentrarse en las necesidades de sus clientes y en la rentabilidad a largo plazo”. Así, las investigaciones recientes marcan una diferencia vital entre las empresas orientadas a la mercadotecnia y las que enfocan su estrategia en el precio, ya que las primeras disfrutan de una potencial ventaja competitiva al desarrollar estructuras organizacionales simples, flexibles –adaptables- y, una gran capacidad de rapidez e innovación.

Las investigaciones actuales respecto a la orientación de mercadotecnia se enfocan al ambiente externo en vez del interno (C. Becherer et al., 2003; Murdoch et al., 2001). Sin embargo, analizar este aspecto es importante ya que, de acuerdo con Hill (2001), “la formación y crecimiento de un nuevo negocio es

un proceso complejo donde intervienen varios factores que sólo pueden ser identificados por medio del análisis del microambiente que los influye”. Por tanto, para un estudio completo de la mercadotecnia es imprescindible considerar ambos aspectos como factores de influencia. Según Hill (2001), las variables, tanto internas como externas, que impactan en la orientación de mercadotecnia se muestran en la tabla:

Tabla 2. Variables que impactan la orientación a mercadotecnia.

Variable		Orientación de Mercadotecnia
Tamaño de la empresa	Mayor	Más alta
	Menor	Menor
Alcance	Locales	Menor
	Nacionales e Internacionales	Más alta
Indicadores de desempeño	Ventas	Entre más satisfactorios sean los indicadores existe una mayor orientación de mercadotecnia.
Educación	Mayor	Más alta
	Menor	Menor
Toma de decisiones	“día a día”	Menor
	Largo Plazo	Más alta
Experiencia emprendedora del líder.	Expertos	Más alta
	Principiantes	Menor

La tabla conduce a la observación de que si bien la orientación de mercadotecnia no está fuertemente asociada a las pequeñas empresas (ya que a medida que el tamaño de la compañía aumenta -en cuanto a número de empleados y volumen de ventas- el nivel de orientación de mercadotecnia

aumenta), tampoco es correcto atribuir esta condición únicamente al tamaño; otras variables pueden sumarse a dicho efecto –como se mostró en la tabla 2-.

Aunque hay quienes no consideran al alcance como factor de influencia en la orientación de mercadotecnia, como es el caso de Hill (2001) quien sustenta que “... la fuerte orientación hacia las ventas que existe en las empresas sucede sin importar su ubicación geográfica”; sin embargo, hace hincapié en la interacción que guarda el conocimiento y la experiencia, al igual que C. Becherer *et al*, (2003) quienes señalan que “la orientación de mercadotecnia de una compañía varía dependiendo de la experiencia emprendedora del líder, ya que los niveles más altos de orientación de mercadotecnia son asociados con mecanismos más sofisticados de gerencia (mismos que se relacionan con líderes más experimentados), consecuentemente los niveles más bajos son asociados a líderes con nula o insipiente experiencia emprendedora”. Hill (2001) retoma este vínculo al apuntar que “...el conocimiento nace de la experiencia y ésta es la absorción constructiva y significativa de tal conocimiento

Lo destacable de este continuo es que ambos –experiencia y conocimiento- son competencias vitales para la venta directa. De acuerdo a McCartan-Quinn *et al* (2003) la experiencia y sentido común del líder son competencias que le sirven de “atajo” para adoptar de inmediato una orientación de mercadotecnia al mantener una relación cercana con los clientes, identificar los cambios en sus necesidades y conservar la flexibilidad de la organización para adaptarse a esos cambios (McCartan-Quinn *et al*, 2003).

Por otro lado, es importante para los líderes de estas empresas saber que el predominio de la experiencia o el conocimiento varían según la industria. Por

ejemplo, la técnica, el producto y los problemas de la industria, la competencia conocimiento domina pero al tratarse de enfrentar al mercado, los clientes y al realizar la venta; sin embargo, la competencia experiencia otorga el valor de “calidad” adicional buscado en la orientación de mercadotecnia. Pese a, la efectividad de esta orientación en la empresa requiere de la existencia de ambas (Hill, 2001).

Una competencia adicional que se debe considerar es el juicio. Éste es la clave para el proceso emprendedor de toma de decisiones: su capacidad para analizar objetivamente tal información, la habilidad para analizar los resultados de sus propias acciones y decisiones y su habilidad para escuchar de la experiencia para hacer mejores juicios a la hora de hacer decisiones clave (Hill, 2001).

2.3 Trade Marketing

Debido a la gran competencia que existe en la actualidad en los diversos mercados y segmentos de productos el Trade Marketing se vuelve cada vez más relevante para el éxito de las empresas, Kotler et. al. (2006) describe el Trade Marketing cómo el área que se encarga de trasladar los bienes desde los fabricantes hasta los consumidores, solucionando las dificultades temporales, espaciales y de propiedad que separan los bienes y los servicios de aquellos que los necesitan o los desean. Los miembros del canal de distribución realizan una serie de funciones clave.

2.3.1. El cliente

El conocimiento del cliente tiene dos componentes: identificación (nombre, dirección, etc.), e información (historial de compras, de promociones, encuestas, etc.). Además del conocimiento, está la interacción, o sea el diálogo en todas las formas posibles, que se logra con la participación y en algunos casos formación y convivencia, y la compensación, que se refiere a los beneficios adicionales que se obtienen como consecuencia de la relación; con ventajas (beneficios y privilegios que se obtienen por el simple hecho de pertenecer al grupo); reconocimiento (supone un factor de motivación importante y una retribución emocional a su esfuerzo e incentivos (recompensas directas por la consecución de unos objetivos predeterminados)).

A partir de la creación de contenidos para cada una de estas áreas, podremos hacer que el ciclo se complete y genere la satisfacción emocional de la que resultará la lealtad.

Para incrementar la fidelización de los clientes, además de las acciones expuestas es necesario definir objetivos e indicadores de seguimiento. Hasta hace poco, los objetivos de las empresas se centraban en facturación (ventas) y captación de clientes nuevos. Actualmente, ya se encuentran objetivos e indicadores que nos permiten conocer la evolución de la empresa en la orientación al cliente.

Esto significa conocer la Tasa de Retención como medida para alargar la vida media de los clientes vs la Tasa de Deserción (% clientes que no repiten en un período determinado). Algunos Indicadores son:

- Satisfacción del cliente: índice de satisfacción a partir de encuestas u otros medios establecidos por la empresa.
- Cuota media por cliente: Porcentaje de las compras totales de los clientes con la empresa.
- Disminuir la tasa de deserción o la tasa de fuga. Se entiende por tasa de fuga la deserción existente menos la pérdida natural. Toda empresa cuenta con una pérdida natural de clientes por cierre de los proveedores, cambio de domicilio o responsables.

Hay que construir y fortalecer una relación a largo plazo con el cliente para lograr unas mayores tasas de rentabilidad y crecimiento sostenido. El éxito de la empresa de hoy, va a depender de la capacidad para poner en práctica los fundamentos sobre los que el Marketing Relacional está basado, como reducir el coste de obtener nuevos clientes para incrementar la retención de éstos, tratar a los clientes adecuadamente, reconocer su individualidad y satisfacer sus necesidades únicas para así, asegurarse un crecimiento sostenible que le aporte altas tasas de rentabilidad.

2.3.2. Del marketing tradicional al de relaciones

Hay una serie de razones que han llevado a un nuevo enfoque de marketing que se basa en el conocimiento del cliente, adecuación de la oferta, valor percibido y duración e intensidad en las relaciones. El Dr. Juan Pablo Del Alcázar³, ha

³ Juan Pablo Alcazar Ponce: Evolución del Marketing Relacional
<http://blog.formaciongerencial.com/2010/04/20/evolucion-del-marketing-relacional/> Ver también un completo análisis en el artículo del profesor José Fernando Córdoba López: Del marketing tradicional al marketing de relaciones. Entramado, Vol. 5, N° 1, 2009 (Enero – Junio).

resumido acertadamente las 10 diferencias principales entre estos dos enfoques del marketing:

- Atraer vs. Fidelizar

El marketing tradicional pone el acento en atraer a los clientes, centrando sus esfuerzos en la captación de clientes susceptibles de comprar los nuevos productos lanzados al mercado. Por el contrario, el marketing relacional da respuesta a la necesidad creciente de las organizaciones de mantener a sus mejores clientes. De esta forma, su objetivo principal se centra en fidelizarlos. Una fidelidad construida a partir de la colaboración, la confianza y el conocimiento mutuo. Además, no hay que olvidar que una correcta implementación de una estrategia relacional contribuye tanto a la retención de clientes como a la adquisición de nuevos.

- Monólogo vs. Diálogo

En el marketing tradicional la comunicación unidireccional ha venido siendo la norma, asignando un papel pasivo al cliente; contrariamente el objetivo del marketing relacional es construir una relación con los clientes a través de un diálogo en beneficio del cliente como de la propia empresa, convirtiéndose cada una de ellas en una nueva oportunidad para reforzar el conocimiento mutuo.

- Persuasión vs. Información

Tradicionalmente la comunicación entre la organización y el cliente se ha basado en las necesidades de la propia empresa, su finalidad era persuadir al cliente sobre las bondades de nuestra oferta. La inversión en marketing estaba muy focalizada en el proceso previo a la decisión de compra, mostrando un

escaso interés por lo que sucede después de ésta. El principal exponente de esta práctica ha sido la publicidad que se ha utilizado como principal fuente de persuasión. En la actualidad el marketing está orientado a construir una relación continuada con nuestros clientes, bajo la premisa del beneficio mutuo, donde el intercambio de información juega un rol clave en la creación del valor. Es importante que como organización mantengamos una orientación productiva y activa como motor de esta relación.

- Intrusiva vs. Voluntaria

Habitualmente las prácticas de marketing tradicional han venido utilizando la comunicación intrusiva, es decir, acceden a su público objetivo sin su consentimiento, a través de los canales tradicionales de comunicación. En la actualidad esta práctica está llegando a su nivel de saturación como consecuencia de la gran cantidad de mensajes publicitarios a los que estamos expuestos, provocando, en muchos casos, indiferencia o rechazo, así como un menor retorno de la inversión. Por su parte, el marketing consentido “permission marketing” es la práctica habitual en el enfoque relacional, donde las organizaciones solicitan la autorización previa del cliente para establecer un diálogo, del cual se beneficiarán ambas partes.

- Datos vs. Conocimiento

Muchas empresas disponen sólo de datos de sus clientes – incluso muchas organizaciones, que comercializan sus productos a través de un canal, desconocen a su cliente final. Así la investigación de mercado tradicional se convierte en la herramienta para obtener información sobre el público objetivo. En la actualidad la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y

el conocimiento en el desarrollo del marketing permiten explotar, de forma sistemática, los datos de nuestros clientes para transformarlos en conocimiento útil para la toma de decisiones orientada a incrementar el valor de nuestra oferta.

- Corto vs. medio-largo plazo

El marketing tradicional ha priorizado el resultado a corto plazo, y por tanto las relaciones con los clientes, reales y potenciales, son ocasionales y generalmente en función de los intereses y necesidades de la empresa. La práctica de las promociones comerciales es un buen ejemplo de ello. Por el contrario el marketing relacional busca gestionar una relación con los mejores clientes para optimizar su valor a largo plazo. Ello se fundamenta en la premisa de que el valor y la rentabilidad de un cliente satisfecho aumentan con el transcurso del tiempo. Por ello en el desarrollo de un proyecto relacional los beneficios van apareciendo a medida que el programa avanza en el tiempo, por tanto son proyectos con una visión a medio y largo plazo.

- Homogenización vs. Diferenciación

En un mundo que tiende a la uniformidad, donde los productos son cada vez más similares, y las promesas relacionadas con conceptos como la calidad, liderazgo o innovación están perdiendo su significado por el abuso en su utilización, el trato con el cliente y el servicio se están convirtiendo en uno de los pocos elementos diferenciadores entre marcas. Cada interacción con el cliente es una oportunidad para mejorar el conocimiento sobre sus preferencias y necesidades. De esta manera, un enfoque relacional constituye una buena estrategia de diferenciación gracias a que incluye un conjunto integrado de

valores basados en la recompensa, trato personalizado y el intercambio de información y conocimiento que los competidores difícilmente pueden imitar.

- Marketing masivo vs. Personalización

No hay duda de que estamos ante un escenario donde los canales de publicidad tradicionales “*mass marketing*” están perdiendo su eficacia por su alto nivel de saturación. El marketing relacional reconoce a cada cliente como un individuo, con sus necesidades individuales específicas. Esta es la base para personalizar cada interacción con un cliente basándose en sus intereses y preferencias que se derivan del conocimiento que disponemos sobre él. El resultado son mensajes, ofertas y propuestas más relevantes para el cliente, que añaden más valor a la relación, refuerzan el vínculo con la marca y mejoran la eficacia de la comunicación.

- Competencia vs. Colaboración

En el marketing tradicional el enfoque predominante es el de la competencia. Los consumidores seleccionan los productos en base a la comparación de las ofertas, en el convencimiento de que este enfoque racional es el óptimo para crear valor. Si bien el coste de la búsqueda, la continuada comparación y los procesos de negociación, no llegan a compensar este comportamiento oportunista. Por el contrario el marketing relacional se basa en el principio de que la mejor forma de crear valor es la interdependencia, la cooperación continua, la estrecha interacción y mutua dependencia, es decir, la simbiosis.

- Productos vs. Experiencias

El marketing tradicional o transaccional se centra en los productos, de forma que un producto puede definirse en términos de características y ventajas funcionales. El marketing relacional gira alrededor de las personas, donde los productos ya no son sólo objetos con características funcionales sino medios para facilitar experiencias valiosas y memorables a los clientes. Así, cada interacción del cliente con la organización se almacena en la memoria y dicha experiencia determina su comportamiento futuro con la marca. Este proceso continuado de interacciones y experiencias define la calidad de las relaciones.

2.3.3. Cultura de servicio al cliente

Hemos dicho que los clientes deben pasar de ser clientes de una sola compra a clientes de repetidas compras de manera satisfactoria para él y de forma rentable para la empresa. En este primer nivel debemos ser capaces de lograr desarrollar Clientes satisfechos. Son aquellos clientes a los cuales les hemos cumplido la Promesa de Valor y en algunas oportunidades la hemos excedido, pero un cliente satisfecho no necesariamente es un cliente leal. Una mejor oferta o un atractivo específico ofrecido por la competencia pueden hacer que ese cliente se pierda.

Por ello, se necesitan Clientes leales, vale decir aquellos clientes que presentan una conducta que los lleva a tomar decisiones de permanencia o compra repetitiva como consecuencia de un alto nivel de satisfacción de sus necesidades y requerimientos y del valor percibido, descartando cualquier otra oferta que se le presente. Pero eso es condicional, es decir, cuando algunas de las condiciones que hemos creado para afectar esa conducta de lealtad cambian, se puede perder la lealtad del cliente.

Definitivamente el problema es cómo mantenerlo, vale decir: tener clientes fieles. Eso se logra a través de una emoción que el cliente desarrolla hacia la marca, producto o empresa. Incluso si la empresa comete algún error, el cliente sigue firme y trata de ayudar a que esto se mejore y no suceda nuevamente. Un cliente fiel, como se ha reiterado, es un apóstol (un embajador incondicional de la empresa) y para obtenerlo, se debe desarrollar una estrategia y cultura organizacional.

El servicio al cliente debe ser establecido por parte de la alta dirección; no puede desarrollarse sin que exista un fuerte, genuino y continuo compromiso capaz de influir en todos los empleados. Para Albrecht, Karl.; Zemke, Ron. (2008) sin una cultura del servicio en la organización, no se puede mantener una consagración duradera a la calidad del servicio. La única esperanza de hacer del servicio una parte permanente de la realidad de la línea de enlace, entre los empleados y los clientes, es convirtiéndola en una parte permanente de la atmósfera de la compañía.

La cultura organizacional refleja los valores, creencias y principios que todas las personas comparten dentro de la empresa y que se reflejan en sus acciones diarias. A partir de este punto se puede decir que existen culturas orientadas al servicio y algunas otras que no, pero que pueden llegar a serlo si deciden encauzar el comportamiento de sus laborantes a esta área.

El desarrollo de una cultura de servicio empieza por identificar los valores que la empresa posee actualmente para atender a sus clientes y mantenerlos. Organizaciones cuya filosofía incluye una concepción del cliente como la figura

que mantiene el negocio, tendrán una aproximación más cercana a la cultura de servicio.

Aunque no existe una fórmula específica para desarrollar o cambiar una cultura y orientarla al área de servicio, BERICA CONSULTING propone tres grandes acciones que nos pueden ayudar en este proceso:

- El primer paso dentro del mismo se orienta a la evaluación y conocimiento de la cultura en su forma de actuación diaria con los clientes, pudiendo integrarse dentro de esto acciones como: auditorías de servicio, evaluaciones estructuradas de donde se pueden desarrollar planes de mejora.
- El segundo paso, consiste en la intervención de la cultura a través de la modificación de los procesos de trabajo y la capacitación de los trabajadores en los aspectos a modificar pudiendo esta enfocarse tanto en el área técnica como en aspectos humanos que intervienen en el servicio.
- Por último llega el proceso de transformación, en donde es importante administrar el cambio a través de seguimiento estructurado y controlado para darle trascendencia en el tiempo.

2.4 Las Ventas

2.4.1. Marketing en las Ventas

Una de las actividades centrales de la empresa productiva actual es la de atender la demanda, explícita o latente, de los clientes y consumidores. Esta orientación hacia las necesidades del consumidor es determinante para la producción, pues

la empresa producirá mercancías cuyo potencial de venta sea lo más alto posible. El marketing de ventas debe cumplir su misión en el sentido de establecer exactamente la clase y características del producto que los consumidores están dispuestos a adquirir. Esto es decisivo para el resto de las actividades que desarrolla la empresa, tanto productivamente como organizativamente.

Lo anterior es válido tanto para las empresas que producen para la industria, como para las que producen bienes de consumo. La función del marketing en las primeras se orienta a la solución de los problemas del cliente-fabricante. Para ello estudia el proceso de producción de la industria del cliente y el vendedor que forma parte del equipo de marketing recoge las necesidades que aquél le plantea en cuanto a nuevos equipos o sistemas de producción. Estas necesidades son las que orientan a la empresa para desarrollar los productos que mejoran la situación del cliente-fabricante. Si de producir bienes de consumo se trata, el marketing de ventas estudiaría el mercado y las preferencias de los consumidores, para orientar en ese sentido la producción de la empresa. Se comprenderá que en este caso no es posible satisfacer demandas individuales. La técnica de marketing para el mercado de bienes de consumo se orienta a la investigación de grupos potenciales de consumidores basándose en muestreos representativos de las diversas capas sociales y económicas existentes en la población, así como su descomposición en edades, sexos, ingresos, etc. Mediante estos estudios es posible aproximarse al tipo de producto que demandarán los diferentes sectores en el mercado de consumo.

Es importante destacar el hecho de que la venta constituye el centro de los intereses fundamentales de distribuidores y de productores, aunque cada uno

de ellos la enfoque desde puntos de vista diferentes. Existen, incluso, cadenas de tiendas de ventas al detalle, que también organizan su marketing de ventas y a través de sus investigaciones, determinan específicamente los clientes potenciales, la ubicación del establecimiento, las características que debe tener éste, según la zona y los clientes, etc. Esto demuestra que los objetivos del marketing siempre se dirigen al cliente comprador o consumidor y en estos dos términos, que parecen sinónimos, se puede hallar la diferencia de enfoques entre el distribuidor y el fabricante.

El distribuidor, debido a su naturaleza explicada anteriormente, trata de captar al cliente en la condición de comprador de éste. Le interesa, sobre todo, la capacidad adquisitiva del cliente y todo su comportamiento derivado de esa capacidad, expresado en sus reacciones ante el ambiente en el que verifica su compra, ante la forma en que se ha expuesto el producto, ante su disposición de compra, así como ante otros factores de carácter más práctico u objetivo, como la política de precios, las facilidades crediticias, horario de ventas que no afecten sus labores cotidianas, el confort que le ofrece el establecimiento, etc. El distribuidor mayorista tiene en cuenta también para sus operaciones, algunos de los elementos que hemos relacionado anteriormente, aunque se basa en otros factores que constituyen las necesidades de sus clientes minoristas, tales como la asiduidad de la atención que éstos requieren, las facilidades en la entrega de los productos y la disponibilidad de una amplia gama de productos para un solo pedido, etc.

El productor concibe al cliente, a diferencia del distribuidor, en su calidad de consumidor y hacia esa faceta orienta su trabajo de marketing, según hemos

explicado. Debe quedar bien establecido, sin embargo, que ambos puntos de vista: el del distribuidor, que suele orientar su trabajo hacia el comprador y el del productor, que lo suele dirigir hacia el consumidor; no tienen necesariamente que excluirse mutuamente. Lejos de esto, ambas orientaciones deben y pueden complementarse. Este razonamiento implica que el fabricante, cada vez que sea posible, debe actuar de acuerdo con el comerciante para captar al consumidor en la doble naturaleza de éste. Sin que pretendamos afirmar que esta colaboración será siempre perfecta, pues ya hemos advertido las tendencias divergentes entre productor y distribuidor, resulta ventajoso para el primero, no obstante, lograr que la cooperación con el segundo se extienda el mayor tiempo posible, incluso que se consolide, de tal forma que su estrategia siempre encuentre puntos comunes con la del distribuidor.

Para lograr este objetivo, el marketing de ventas del fabricante, además de dirigirse hacia las necesidades del consumidor, debe crear un espacio para la atención al sector de la distribución, uniendo estas dos estrategias de forma complementaria: la de producto, dirigida al consumidor, y la de venta, dirigida al comercio de distribución. De acuerdo con este enfoque, la actividad de la empresa productiva ha de descomponerse en dos direcciones para lograr el mismo fin. Su marketing ha de atender, por una parte, la comercialización entre los consumidores del surtido de sus productos, y, por la otra, la comercialización a través del sistema de distribución.

2.4.2. El proceso continuo en la gestión de ventas

La disponibilidad, según hemos señalado, es un elemento clave para la orientación del marketing hacia la penetración y la distribución en el mercado, pues es el objetivo que debe alcanzar la dirección de ventas. Sin embargo, aun cuando la efectividad de esta gestión se cifrara en un 100%, que reflejaría la distribución perfecta en el mercado idóneo -tomando en cuenta los distintos factores de la distribución: existencias disponibles y exposición en todos los puntos-, ahí no terminan, como pudiera pensarse, las funciones del equipo de venta.

El aumento de los índices alcanzados no es responsabilidad única del marketing de productos. El marketing de ventas, una vez alcanzados los niveles óptimos, debe continuar a partir de éstos las gestiones que traigan como resultado el seguir facilitándole a la distribución la venta a los consumidores. Ello debe lograrse redoblando los esfuerzos encaminados a mejorar los procedimientos de llamada al consumidor, tales como la exposición del producto, las demostraciones de sus cualidades y el apoyo a la labor de los vendedores del distribuidor. Si esto que señalamos constituye una premisa para la gestión de ventas, cuando los objetivos se han alcanzado en un ciento por ciento, es obvio que en caso contrario, el marketing de ventas tiene la responsabilidad de aumentar los niveles de éstas, mediante una gestión directa con los distribuidores, que consiga persuadirles de la necesidad de que el producto permanezca disponible en sus existencias.

En una estrategia conjunta de colaboración entre el marketing de productos y el de ventas, sus respectivas operaciones tienen que coincidir en los mismos puntos de vista.

El marketing de productos tiene que efectuar su planificación teniendo en cuenta los niveles de distribución requeridos para dar respuesta al incremento de las ventas que se propone alcanzar, a partir de los volúmenes que se pretenden producir. Acto seguido debe conciliar sus previsiones con la dirección del marketing de ventas, que es la encargada de definir las posibilidades reales de las ventas previstas, así como del costo que llevará aparejado el sistema de distribución adecuado para las mismas. Es necesario insistir sobre el último aspecto mencionado.

La gestión del marketing de ventas, en cuanto a los sectores de distribución a escoger, debe contener los términos del acuerdo con cada sector o nivel de distribución. La negociación es diferente para cada caso. No es lo mismo el acuerdo que se efectúa con los mayoristas independientes, que el que se realiza con un concesionario en exclusiva, ni el que se desarrolla en la práctica con distribuidores dependientes de aquellos y no directamente del productor. Este último nivel de distribución, aunque no tenga contactos con el fabricante, requiere del marketing de ventas una proyección de apoyo, incluida en su estrategia general, que facilite a dicho nivel la venta del producto al consumidor. Vista en sus perspectivas globales, las funciones del marketing de ventas deben asegurar que se realicen, en la práctica comercial, las previsiones fijadas por el marketing de productos, dirigidas a captar a los consumidores.

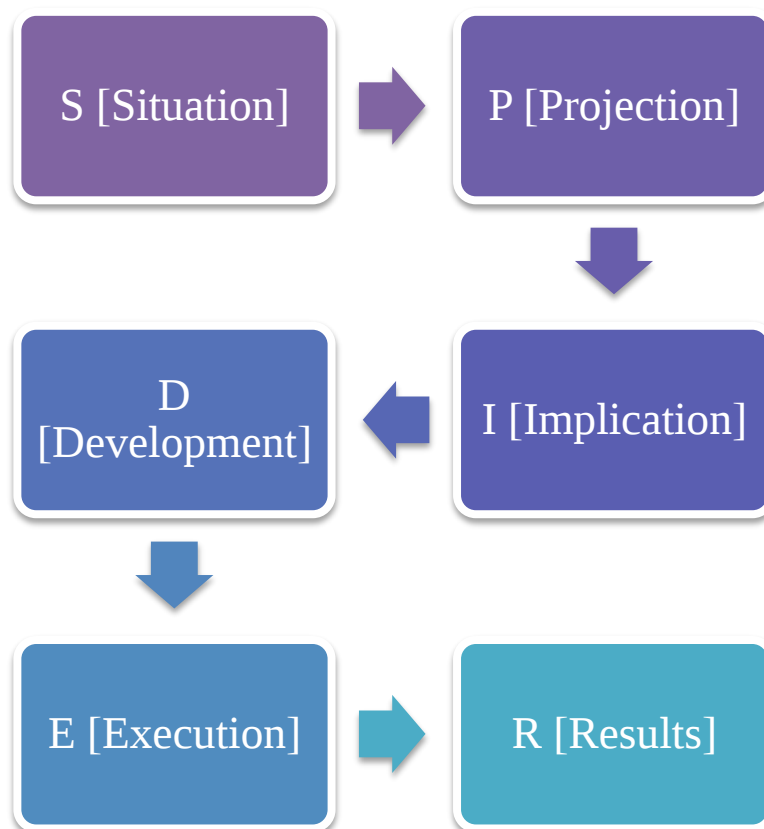
En primer lugar, garantizar la disponibilidad del producto mediante la presencia del mismo en los puntos de distribución seleccionados, organizar la exposición del producto de la manera más eficaz posible, evitar que se produzcan alteraciones en el precio que debe cobrarse por el producto y, por último, lograr que se realice la promoción a través de todos los medios previstos. La verificación de la correcta selección de los sectores comerciales donde se va a distribuir o se está distribuyendo el producto, es indispensable en muchas ocasiones, para mantener la correspondencia y conciliación entre los planes de producción y de venta. Puede darse el caso de que el sector comercial escogido para la distribución del producto no sea el idóneo y, consecuentemente, habrá que rectificarse este aspecto. O bien, puede ser que el producto deba ser modificado en alguno de sus elementos -diseño, envase u otro-, para que se cumpla el cometido de atraer a los consumidores.

Esta última circunstancia suele presentarse frecuentemente en aquellos establecimientos o mercados de autoservicio, en los que el consumidor escoge por sí mismo, sin la asistencia del vendedor, los productos expuestos en los estantes. Muchas veces el producto no está lo suficientemente bien presentado para atraer la atención del consumidor y entonces se requiere una modificación, a veces simple, del producto, tal como alguna de las que hemos señalado.

CAPITULO III – METODOLOGÍA SPIDER

El método Spider toma como base el proceso planteado por Neil Rackman, quizás el investigador más reconocido en ventas, en su libro *Spin Selling*, en el cuál se plantea y se demuestra, con datos duros, la efectividad del proceso SPIN (Situation-Problem-Implication-Need Payoff) para en su planteamiento, tener una venta exitosa.

Para llevar a cabo el proceso de SPIDER se realizó un ajuste al método *Spin Selling* en base a mi experiencia en el área de *Trade Marketing* para elaborar el proceso SPIDER.



El proceso SPIDER consiste en 6 pasos o etapas para organizar adecuadamente los proyectos de *Trade Marketing* planteados, SPIDER significa:

- Situation (Situación Actual)

- Projection (Proyectar Situación Deseada)
- Implication (Implicaciones)
- Development (Desarrollo)
- Execution (Ejecución)
- Results (Resultados)

A continuación explicó más a detalle en que consiste cada paso.

3.1. Situation (Situación Actual)

Es el punto de partida de cualquier actividad. Implica investigar y conocer cómo está actualmente nuestro producto o canal respecto al mercado y debe de ser el paso detonante de la realización de alguna acción. Si no se tiene claro este punto todo el proceso puede estar dirigido equivocadamente. Se requiere contar con información cualitativa y cuantitativa de la marca, el producto o el canal en cuestión.

Pregunta clave: ¿Cómo estamos hoy en la marca/producto/canal a trabajar?

3.2. Projection (Proyectar Situación Deseada)

Aquí debemos de plasmar la meta a alcanzar, en este punto se debe determinar de manera específica, cuantificable, alcanzable, relevante y en un tiempo definido (SMART) lo que se espera lograr con la actividad a realizar. Si no se tiene un panorama o visión de este punto no podremos evaluar el resultado de la actividad en el último paso del proceso.

Pregunta clave: ¿Dónde queremos estar después de la actividad en la marca/producto/canal a trabajar?

3.3. Implication (Implicación)

En este punto se deben de enumerar todos los insumos o *“inputs”* para alcanzar lo proyectado en el paso anterior, es de suma importancia en este punto definir a todas las áreas que son parte del proyecto y a través de un “portavoz” de cada una de estas áreas se dejen claros los requerimientos de cada una de estas para alcanzar la situación deseada, acciones, tiempos, costos, etc.

Usualmente las empresas dónde he trabajado no consideran a la fuerza de ventas al momento de definir las implicaciones para alcanzar una meta que tiene que ver directamente con la participación y convencimientos de los vendedores para ser alcanzada, esta ausencia de involucramiento causa desperdicio de recursos y desmotivación en los equipos de ventas al no sentirse parte de proyecto desde su inicios.

Al finalizar este paso todos en la organización deben estar convencidos que el plan trazado es el correcto y que se cuenta con los recursos económicos y humanos para llevarlo a cabo.

Pregunta clave: ¿Qué necesitamos realizar para alcanzar el resultado deseado para la marca/producto/canal determinado?

3.4. Development (Desarrollo)

En este punto ya con la claridad de entender dónde estamos, a dónde queremos llegar y que requerimos para lograrlo, es necesario crear los elementos o materiales necesarios para realizar la acción o actividad que le de vida al proyecto. Y entiéndase crear cómo darle vida al concepto, producirlo y tenerlo listo.

En muchas ocasiones este punto se pretende ver cómo la ejecución pero considero de relevante importancia tener claro que el crear, diseñar o fabricar los elementos (llámense mensajes, materiales de apoyo, presentaciones, etc.) es una cosa muy distinta a anunciarlos, colocarlos o presentarlos en el canal.

Pregunta clave: ¿Cómo anunciaremos la actividad de la marca/producto en el canal determinado?

3.5. Execution (Ejecución)

La ejecución simple y sencillamente consiste y llevar a cabo la acción o actividad trabajada en los pasos anteriores, en este punto además de lo anterior es importante establecer periodos de tiempo, alcances parciales y evaluaciones parciales para realizar correcciones o ajustes en la ejecución en caso de ser necesario.

Pregunta clave: ¿Cómo estamos realizando la actividad?

3.6. Results (Resultados)

El último paso del proceso es uno de los más importantes para construir un *Trade Marketing* de Calidad, es el momento de evaluar los resultados finales de la actividad y obtener los aprendizajes para detectar puntos de mejora para actividades futuras y efficientar los recursos utilizados.

Una buena herramienta es plasmar los testimoniales de la actividad en un “libro de hechos” para crear un historial de todos los proyectos y poder utilizarlos como *benchmark* ante los futuros retos de la compañía para accionar más rápidamente las actividades requeridas.

Pregunta clave: ¿Cuál fue el resultado de la actividad / proyecto?

CAPITULO IV – CASO E INTERVENCIÓN

4.1. Caso sin SPIDER – Relanzamiento Barras Hershey

Para tener un punto de referencia y determinar el beneficio del proceso Spider se plantea e cómo se llevó a cabo el relanzamiento de la línea de productos barras de chocolates Hershey.

Asunto: **Relanzar la línea de barras de chocolate Hershey.**

Marcas involucradas: Hershey con Leche, Hershey con Almendras, Hershey Dark, y Cookies and Creme en todas sus presentaciones.

Problemas presentados:

- Inventarios de materia prima vs. fecha de relanzamiento. Al momento de relanzar se encontraba fácilmente en el mercado producto con imagen anterior mezclado con producto de imagen nueva por excedentes de material de algunos productos, esta situación afecta la medición y la exhibición del nuevo empaque.
- Producto en punto de venta vs. fecha de medios masivos. No se generó un “boom” en el mercado pues la publicidad salió a destiempo respecto a la llegada del producto al anaquel.
- Nueva imagen vs. poca comunicación de la misma en punto de venta. lo que sin una adecuada promoción en el punto de venta para el consumidor cualquier “novedad” pasa desapercibida.
- Resultado: Siguió su tendencia de ventas cómo si no se hubiera relanzado. El objetivo deseado por dirección (15% más en ventas en su categoría) no se cumplió.

4.2. Intervención SPIDER – Relanzamiento Kisses

Para implementar el caso Spider en Hershey utilizaré el reciente relanzamiento de Kisses dónde le pedí al equipo de Customer Marketing que implementara el proceso Spider en el proyecto.

Situación actual

En este punto se debe de expresar la mayor información posible del proyecto para tener una visión clara de dónde estamos parados.

En el caso de Kisses debemos de determinar el punto de partida de nuestro proyecto. Recordando la pregunta clave: ¿Cómo estamos hoy en la marca/producto/canal a trabajar? Podemos mencionar que a pesar de que la categoría de chocolates en general ha venido presentando crecimiento anuales constantes durante los últimos 4 años y que proyecta continuar con este crecimiento durante los siguientes 4 años (Fig. 5).

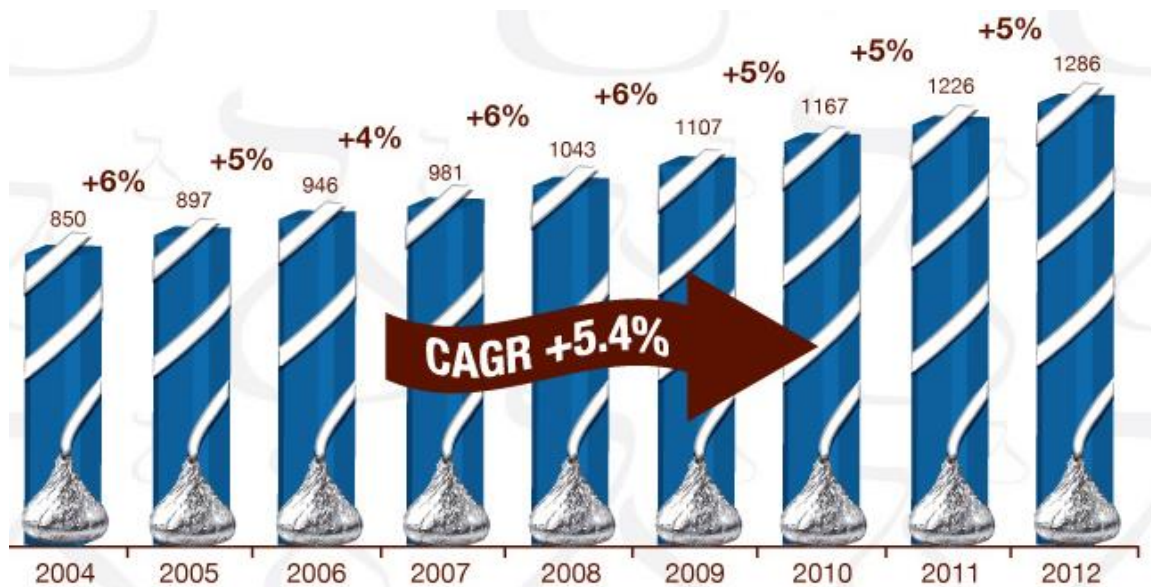
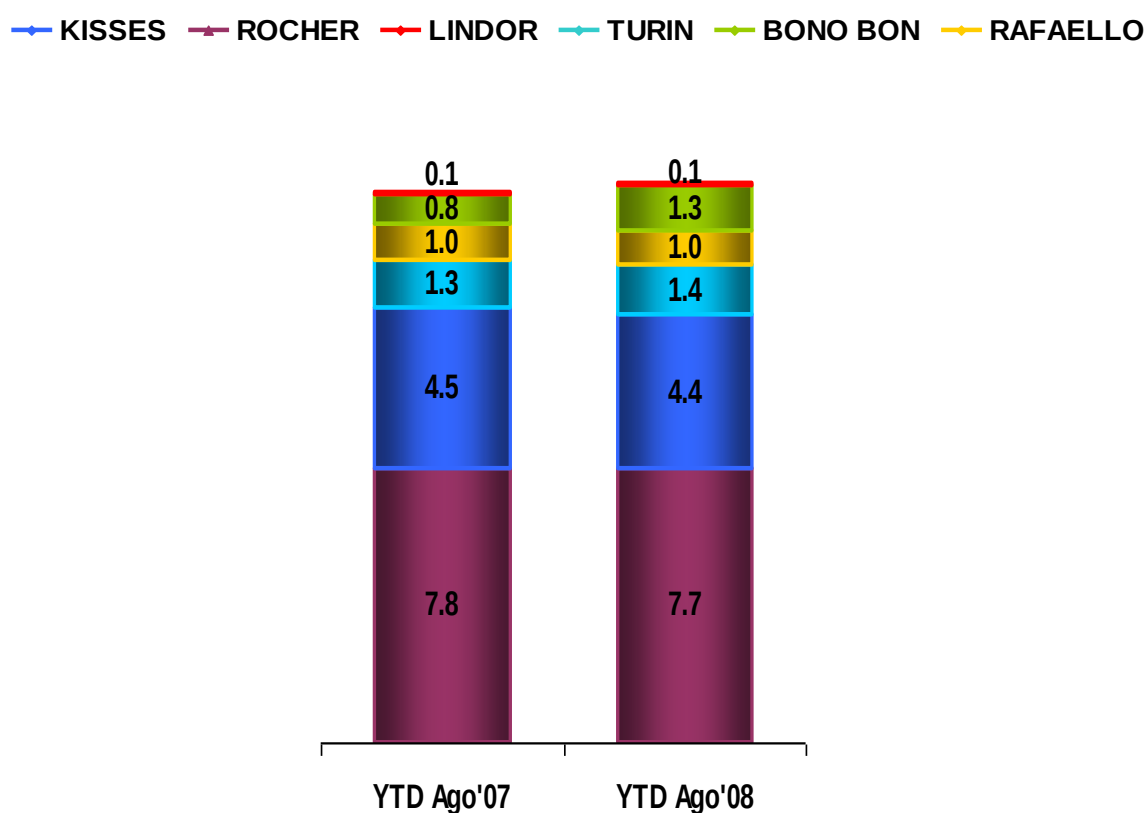


Figura 5. Proyección de crecimiento del 2004 al 2012. Fuente Euromonitor, May 2008

La categoría de regalos, dónde participa Kisses, muestra un estancamiento de los 2 principales competidores (Rocher y Kisses) que pierden 0.1 puntos porcentuales de participación de mercado respecto al año anterior, de hecho exceptuando a Bono Bon quien creció .5% el resto de los competidores muestran muy poca variación en el último año, lo cual nos puede hablar de falta de innovación o actividad en la categoría. (Fig. 2).

Figura 6. Participación de Mercado Total de Chocolates %



(Fuente: Retail Nielsen, Ago 2008)

Actualmente por las condiciones mismas de la línea de productos de la marca Kisses, encontramos que el canal más importante para la marca y por lo tanto, en el que se deben de enfocar más los esfuerzos para el relanzamiento es el autoservicio que representa el 68% del total de las ventas de Kisses, seguido de

manera importante por conveniencia y cadenas de farmacias con el 19% y 12%, respectivamente. (Fig. 7)

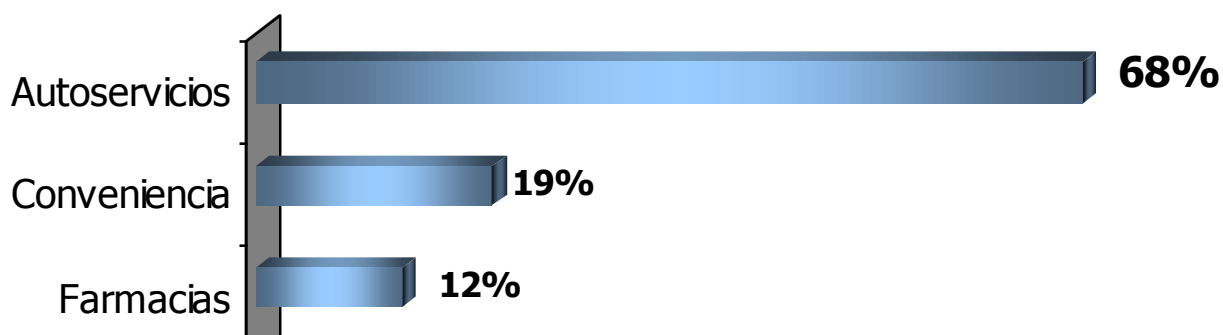


Figura 7. Punto de Venta. Fuente: SAP, Ene-Dic 2008

Otro punto de vital importancia a considerar en el relanzamiento es el mercado meta al que debe de estar dirigido el producto y su comunicación. Al extraer información del estudio Shopper 2008 (realizado por la compañía) encontramos que Kisses es adquirido mayormente por Mujeres y Hombres de 25 a 35 años de nivel Socioeconómico A/BC+, C típico que gusta conectar con sus seres queridos o con ellos mismos, de una manera simple y auténtica.

Finalmente, analizando un estudio cualitativo realizado a la medida por Ipsos, encontramos que la decisión de compra en la categoría de chocolates está influenciada en orden de importancia por el sabor, la marca, el antojo y tipo de chocolate y finalmente por el tamaño, por lo que para que el relanzamiento genere un efecto en el consumidor debe de impactarse el producto, la imagen de la marca, el empaque, la variedad y la presentación. (Fig. 8)

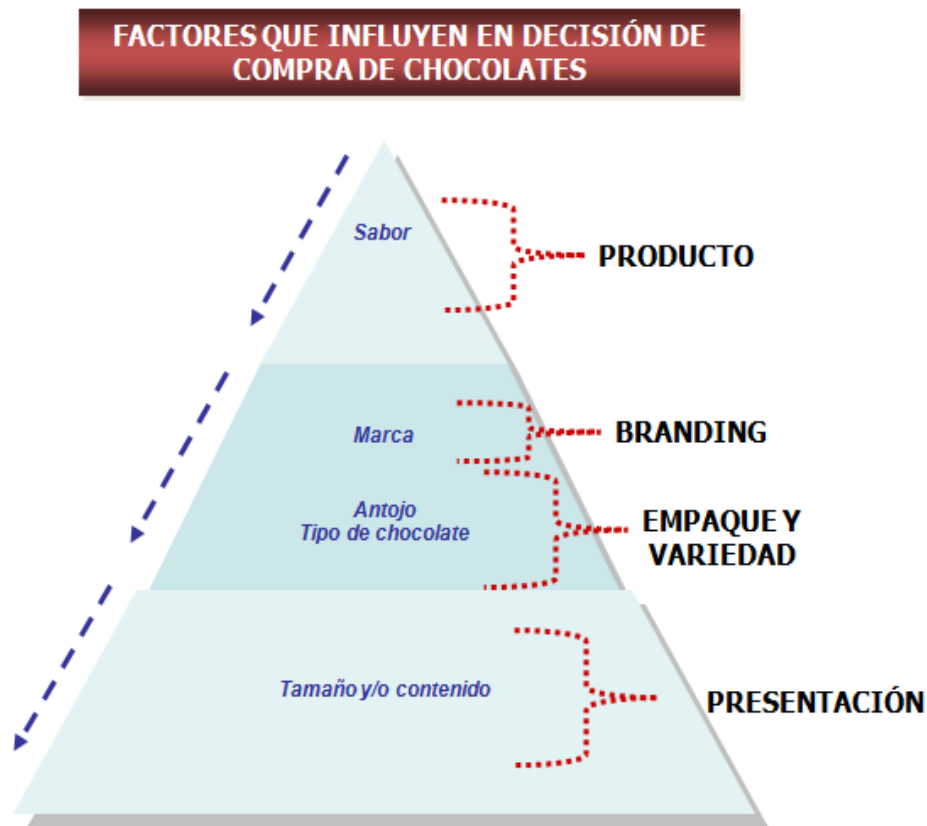


Figura 8. Factores que influyen en decisión de compra de chocolates. Fuente: Cualitativo Ipsos, Árbol de Decisión de Compra

Proyección

Comó ya se mencionó en los objetivos específicos (1.3.2 inciso C), con el relanzamiento de Kisses se desea alcanzar un incremento del 1% de participación del mercado de chocolates en general para llevar la marca del 4.4% al 5.4% en un periodo de 10 meses, construido por crecimientos constantes del .1% mes a mes. Soportado en gran parte por el incremento de skus (Se pasará de 8 a 14 skus)

Implicaciones

Retomando lo visto en el punto de Situación, Kisses debe de cambiar su fórmula, renovar su imagen y/o empaque y complementar su gama, variedad y presentación de sus productos para tener un cambio sustancial que ayude a

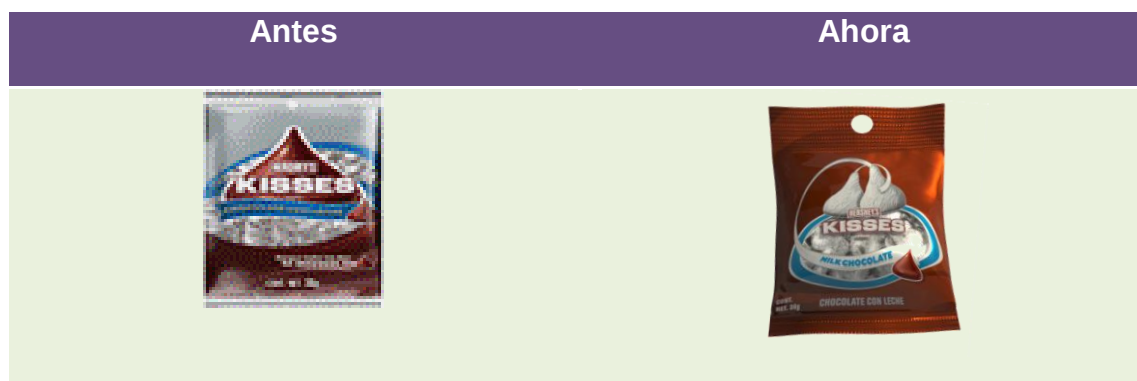
“activar” la marca en su categoría y alcanzar la Proyección planteada. A nivel operativo se debe generar una guía de ubicación así como un plan de degustación masivo para promover el nuevo sabor de Kisses.

Finalmente, lo anterior se debe de completar con una campaña de medios masivos dirigida al mercado meta identificado en la Situación.

Desarrollo

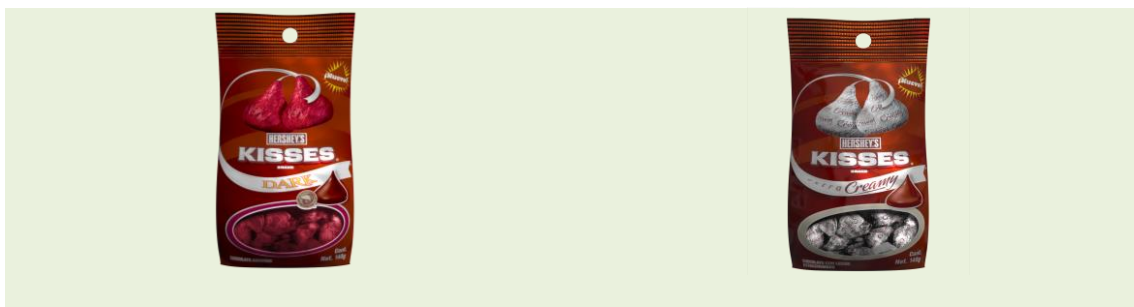
Se desarrollaron las siguientes actividades:

- A) **Formulación.** Mercadotecnia evaluó las diversas fórmulas creadas por R&D (Investigación y desarrollo) con los consumidores a fin de encontrar la fórmula ganadora.
- B) **Imagen y/o empaque.** Se desarrolló una imagen más atractiva y renovada a la vista del consumidor. Ejemplo, Kiss Leche 36 grs.



- C) **Gama de productos.** Se lanzó al mercado 2 nuevos sabores de Kisses, Kiss Dark y Kiss Extra Creamy.





D) **Variedad y presentación.** Se desarrollaron los empaques de 140 grs para tener una presentación intermedia entre las bolsas de 36 grs y las bolsas de 340 grs en autoservicios. Además se rediseño el empaque de la bolsa de 340 grs y 900 grs para que tuviera una presencia “vertical” al consumidor ya sea en gancho o en anaquel.



Figura 9. Presentaciones y variedades

E) **Ubicación.** Se trabajó un planograma sugerido para capacitar a la fuerza de ventas (promotores) indicando que el producto debe de estar exhibido dentro del autoservicio en el mueble de dulces (anaquel) de la siguiente manera. Ubicando las bolsas de 140 grs en la parte superior y las bolsas de 340 grs en la parte inferior. La bolsa de 36 grs se debe de exhibir en el check out o línea de cajas.

Para lograr lo anterior en el punto de venta se cuenta con el apoyo del equipo de Category Management (CatMan) que tiene la función de asesorar a las cadenas de autoservicios en cuánto al mejor acomodo de los productos de la categoría de confitería, en específico de chocolates para este caso.

Incluso hay algunas cadenas cómo Walmart, Soriana y Comercial Mexicana, dónde el equipo de CatMan tiene la capitanía de categoría lo cual facilita el logro del planograma propuesto (Fig. 10).

Anaqueel



Figura 10. Anaqueel

- F) **Degustación.** Se armó un ranking de tiendas y de ciudades para degustar la nueva fórmula de Kisses, posteriormente se armó un rol de visita a la principales plazas para capacitar a los promotores sobre los mensajes claves a manejar al momento de degustar el producto.
- G) **Plan de Medios.** El equipo de Mercadotecnia realizó una campaña de televisión abierta con 2 diferentes spots así cómo una campaña con panorámicos y parabuses con mensajes que llegarán a nuestro mercado meta de acuerdo a las evaluaciones previas. Aquí muestro algunos ejemplos de los parabuses.



Ejecución

Implementar lo mencionado en el punto anterior de acuerdo a un calendario con fechas y actividades bien definidas.

NOVIEMBRE 2008

D	L	M	M	J	V	S
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29

- **14/11/08** Entrega de kit a Ventas.
- **24-29/11/08** Capacitación Fuerza de ventas

DICIEMBRE 2008

D	L	M	M	J	V	S
30	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

- **24/11/09** Presentaciones a clientes.

ENERO 2009

D	L	M	M	J	V	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

- **19/01/09** – Inicio de ordenes de preventa

FEBRERO 2009

D	L	M	M	J	V	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28

- **01/02/09** – Inicio de Embarques
- **19/02/09** – Arranque de TV y Medios Visuales

Figura 11 Calendarios

Resultados

La lectura de ventas en un período de 6 meses desde el relanzamiento de Kisses en Feb'09, nos muestra un crecimiento en autoservicios del 20% vs. El mismo periodo de 2008, siendo que este canal fue el más “impactado” por este relanzamiento por las actividades y portafolio añadido ya mencionado. A total compañía durante el mismo período de 6 meses desde el relanzamiento (Feb '09 a Jul '09) se ve una venta igual a la del año anterior, este se debe a que otros

canales se tuvieron afectaciones externas al relanzamiento, cómo ejemplo, en Conveniencia se tuvo una caída de ventas importante debido a la descatalogación de Kisses granel.

Respecto a la participación de mercado, la lectura que se obtuvo a 10 meses del relanzamiento (Dic'09) cierre del mes de Nov '09 fue de 4.2ppm, esto es 0.2ppm menos que el objetivo planteado, pero si segregamos nuevamente el canal de autoservicios al ser este el más impactado por el relanzamiento, y así disminuir el impacto de otros canales menos apoyados en esta métrica, encontramos que el autoservicio pasó de 5.5 ppm a 8.4 ppm.

En el sentido cualitativo, se cumplió con la capacitación a fuerza de ventas en las fechas establecidas (Fig. 11) lo que logró coordinar la presentación a todos los clientes en los tiempos señalados. Con lo anterior se logró cumplir con las fechas de catalogación establecidas para tener el producto en punto de venta oportunamente para el lanzamiento de la campaña televisiva y de apoyos visuales.

Lo anterior nos lleva a concluir que los resultados del relanzamiento fueron positivos en el canal con mayores apoyos (autoservicios), sin embargo, también nos lleva a la reflexión de que se debió considerar las variables de impacto negativo cómo el caso de la pérdida de venta a granel en conveniencia en las expectativas del proyecto dentro del paso inicial de Spider, Situación.

4.2. Beneficios del Proceso

Entre los beneficios generales que tiene este proceso se encuentran los siguientes:

- Alinear a todos los involucrados en un proceso de trabajo establecido.
- Clarificar lo que se desea alcanzar y lograr que todos los involucrados lo sepan.
- Hacer actividades alineadas a los objetivos planeados evitando el desperdicio o la falta de enfoque.
- Saber con anticipación que se tienen los recursos necesarios para alcanzar lo deseado.

CONCLUSIONES

El Proceso SPIDER, creado para proporcionar orden y alineación al proceso de Trade Marketing en Hershey parece ser una herramienta útil para establecer una serie de pasos lógicos para llevar a cabo un proyecto de esta naturaleza de manera adecuada. Los resultados cualitativos en cuanto a ejecución alineada a la foto de éxito así como los resultados cuantitativos planteados se ven más positivos que en el caso de Barras Hershey ya expuesto.

Cabe mencionar, sin embargo, que inicialmente fue un poco complicado el cambiar la forma de trabajar del equipo para seguir el proceso Spider en el relanzamiento de Kisses, cómo sucede en ocasiones ante los cambios en las organizaciones, en Hershey se enfrentó una relativa resistencia a cambiar la forma de trabajar este tipo de proyectos. Sin embargo, al convencer al equipo de que este proceso no implicaba necesariamente un trabajo adicional, sino en gran medida fungía como un esquema para ordenar las ideas y alinear a todos los involucrados hacia el proyecto, se pudo implementar el mismo.

Durante la implementación del proceso, pude comprender que la clave para que el proceso agregue valor al negocio radica en gran medida en los primeros 2 pasos, Situación y Proyección. Si de origen no logramos estar de acuerdo en la realidad que vivimos en la categoría o producto, difícilmente podremos determinar nuestro punto de partida y la Proyección puede resultar irreal o inalcanzable. No pretendo con lo anterior restar valor a los demás pasos, pues al

final del día son los hechos de los pasos Desarrollo y Ejecución los que hacen real y tangible el relanzamiento, pero es muy importante entender que si de origen no tenemos claridad, difícilmente podremos llegar al objetivo esperado.

Por otra parte, conforme avanzaba el proceso encontré como área de oportunidad el profundizar más en lo que compone cada uno de los pasos, quizás definir las reuniones necesarias con los participantes requeridos en cada etapa ayudaría a establecer más claramente los entregables de cada paso y a su vez garantizar que se tiene completo cada paso antes del siguiente, facilitando su progreso.

Finalmente me gustaría puntualizar que no se debe de pensar que por implementar el proceso Spider a un proyecto estamos garantizando el éxito del mismo. Hershey participa en un entorno competitivo muy complejo en dónde sus competidores son también empresas transnacionales importantes y poderosas que buscan ganar la preferencia del consumidor e incrementar su participación de mercado. Sin embargo, el contar con un proceso como Spider en Hershey o cualquier empresa, sin duda asiste en la organización de ideas y proyectos para salir a enfrentar los retos del mercado con la mayor sinergia posible entre sus diversas áreas, principalmente entre mercadotecnia y ventas.

BIBLIOGRAFÍA

- Kotler, Phillip. Dirección de Marketing. 12th edición, Ed. Pretince Hall, USA, 2006, pp. 816.
- Benbunan-Fich, R.; Lozada, H.; Pirog, S.; Priluck, R. & Wisenblit, J. (2001) Integrating information technology into the marketing curriculum: A pragmatic paradigm, Journal of Marketing Education, Boulder.
- Charam, Ram. Bossidy, Larry. El arte de la ejecución en los negocios. 10^a Ed. Ed. Aguilar, México, 2002, pp. 324.
- Erickson, B.F. (2010) Ventas. Biblioteca de Aula. UNESCO.
- Fordham D. R.; Riordan, D. & Riordan, M.P. (2002) Business intelligence: How Accountants bring value to the marketing function, Strategic Finance, Montvale, May 2002.
- Hill, J. & McGowan, P. (1999) A qualitative approach to developing small firm marketing planning competencies.. Qualitative Market Research. Bradford: 1999.Vol.2, Iss. 3; pg. 167
- Janal,D.S. (2000) Marketing en Internet, Primera edición, Prentice Hall.
- Jobber, D. & Fahy, J. (2007) Fundamentos de Marketing. 2^a edición. Madrid. McGraw-Hill.
- Kotler, P. (1999) El Marketing según Kotler, cómo crear, ganar y dominar los mercados, Editorial Paidós SAICF, P40-41.
- McCartan-Quinn, D. & Carson, D. (2003) Issues which impact upon marketing in the small firm.. Small Business Economics; Sep 2003; 21, 2; ABI/INFORM Global. pg. 201
- McLarty, R. (1998) Case study: evidence of a strategic marketing paradigm in a growing SME. Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, Vol. 4 No. 4, 1998, pp. 105-117. © MCB University Press, 1355-2538

Murdoch, H.; Blackey, H.; Blythe. J. (2001) Beliefs and attitudes of Welsh SMEs to marketing. Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing. London: Dec 2001.Vol.10, Iss. 2; pg. 143, 13 pgs.

Rackman, Neil. Spin Selling. Mc. Graw Hill, USA, 1988, pp.197.

Schnarch, A. (2011) Marketing de fidelización: ¿cómo obtener clientes satisfechos y leales, bajo una perspectiva latinoamericana?. Bogota: Ecoe Ediciones.

Stanton W. J.; Etzel, M.J. & Walker, B.J. (1996) Fundamentos de Marketing, décima edición, Mc Graw Hill, 1996, P7,12, 33.

Albrecht, Karl.; Zemke, Ron. (2008) Service America!: Doing Business in the New Economy, 2ª edición, Karl Albrecht International, pp. 214.